

## K·R·P 통합경영의 추진을 위한 기본모형과 실행방식\*

신 유 근\*\*

### 〈목 차〉

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| I. 들어가며                        | IV. 수정된 방식(변형)에 의한 K·R·P 통합경영 |
| II. K·R·P 통합경영의 추진을 위한 기본 모형   | V. 나오며                        |
| III. 균형적 방식(원형)에 의한 K·R·P 통합경영 |                               |

### I. 들어가며

그동안 경영학이 발전해나가는 과정에서 기업경영의 핵심이 무엇인가를 제시해 보려는 많은 노력들이 있어 왔다. 그 중 대표적인 것이 고전적 관리론으로부터 비롯된 기업기능적 접근이다.

현재 거의 모든 한국대학에서의 경영학에 대한 연구와 교육은 미국 경영학제도의 영향을 받아 기업기능적 관점을 따르고 있다. 이를테면 생산관리, 마케팅, 재무관리, 인사관리, 회계학, 국제경영, MIS 전공 등으로 세분하여 연구·교육하고 있다. 이와 같이 기업조직에서 필요한 핵심적인 기능을 중심으로 경영의 개념을 규정하게 되면 각 기업기능별로 전문화와 특화를 누릴 수 있는 장점이 있다. 그러나 이러한 접근법은 21세기에 들어서 그 중요성이 더욱 커지고 있는 경영지식을 체계적으로 포괄하여 설명하거나 기존의 전문지식을 대체·보완하는데 문제점이 있다[Pfeffer, 1994: 64~66 참조]. 또한 기업기능적 접근이 갖고 있는 문제점으로는 전체 경영적 측면에서 다루어져야 하는 중요한

\* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구지원비에 의해 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

영역을 간과할 가능성이 있을 수 있다. 예를 들면 기업문화나 경영비전과 같이 전 기능에 걸친 경영 현상을 넓은 시각에서 설명하지 못하고 협소한 영역으로만 다루게 되기도 한다. 또한 기업기능적 접근은 경영학이 기업만을 위해 존재하는 학문이라는 비판을 받게 하기도 하며, 각 기능간에 두터운 벽을 쌓게 하여 개별 기업기능이 분절적으로 이뤄지게 할 수 있다는 문제점이 지적되고 있다. 실제로 많은 기업들이 엄청난 비용을 들여 수많은 경영개선 또는 경영혁신 프로젝트를 수행하고 있으나 유용하게 쓰이지 못하고 사장되는 경우를 흔히 볼 수 있다. 기능적 형태의 조직구조도 타부서와의 이해와 커뮤니케이션 부족이라는 문제를 드러내게 한다.

이러한 문제들을 해결하기 위해 시스템적 접근법(systems approach)을 재음미해 볼 필요가 있다. 이 접근법은 원래 일반시스템이론(General Systems Theory)에서 출발하여 조직시스템이론(Organizational System Theory)으로 발전하여 왔으나, 오늘날에는 복잡하고 다양한 기업의 경영활동들을 체계적으로 분석하여 기업경영의 핵심적 요소를 추출하고 각 요소들간의 상호관련성을 설명하는데 까지 적용할 수 있게 되었다.

시스템 개념에 기초해 기업의 경영현상을 연구하면, 무엇보다도 복잡한 경영현상을 체계적인 기준에 따라 분류 또는 유형화하여 인식할 수 있는 이점이 있다. 인간의 인지능력은 한계가 있기 때문에, 이와 같은 분류기준이 없다면 복잡한 경영현상을 제대로 이해할 수 없을 것이다. 이처럼 복합적인 성격과 다양한 경영방식을 지니고 있는 기업조직의 경우, 전체를 파악하는 단일관점이 존재하기 힘들다. 그러므로 기업경영을 시스템적 관점에서 연구하게 되면 전체시스템(total system)을 분화하여 경영현상의 내용을 체계적으로 설명할 수 있는 장점이 있다. 경제학에서는 기업시스템을 최소의 비용(투입요소)으로 최대의 성과(산출요소)를 내기 위한 조직체라고 설명할 뿐, 그 전환과정으로서의 하위시스템에 대해서는 언급을 하지 않고 있다. 그러나 시스템적 관점에서는 기업경영시스템을 “투입-전환-산출”과정으로 설명함으로써 기업경영의 전체흐름을 일목요연하게 파악할 수 있게 함은 물론이고 기업목표를 성공적으로 달성하는데 어떤 과정들(하위시스템)이 필요하고 어떻게 상호관련성을 맺어야 하는지를 알려준다.

그러나 시스템적 접근법은 원래의 의도와 달리 분화와 통합의 순환논리를 지키지 못하고 있다. 시스템 접근법이 현재 존재하는 하위시스템의 분석에만 치우쳐 동태적인 진화과정의 이해에 미흡할 수가 있다는 것이다. 이는 시스템적 접근법이 일종의 경직된 사고에 치우쳐 하위시스템들의 통합적이고 역동적인 측면을 간과하고 있기 때문이다. 따라서

급변하는 현대 경영환경에서 다양해지는 변수에 대응할 수 있는 이론구축에 실패할 수 있다.

이처럼 현단계 시스템적 접근법은 지나치게 분화에 집중되어 왔다. 많은 경우, 경영방식의 지나친 분화는 기업 전체가 부담해야할 위험 및 비용을 개별 담당자 또는 담당 부서에 전가하는 용도로 사용됨으로서 기업 전반의 장기적인 발전을 위한 토대로 작용하지 못하고 있다. 시스템적 접근법도 역시 '기능적인 통합(functional unity)'이라고 하는 한계를 벗어나지 못하고 있다. 자연세계의 유기체들을 살펴볼 때, 우리는 그들이 정상적인 여건 하에서는 시스템의 모든 요소가 다른 모든 요소들을 위해 작용하는 상호의존 관계에 의해 특징 지워짐을 알 수가 있다. 예를 들면 인간의 신체의 각 부분들도 상호의존하며 전체를 유지하고 있는 것이다. 그러나 대부분의 경영방식을 살펴볼 때, 여러 방식들이 서로간에 조화성 또는 통합성을 가지고 운영되는 경우가 정상적이라기 보다는 예외적인 것임을 알 수 있다. 경영의 상이한 요소들이 대개 독립적으로 운영되고 있고, 또 흔히 그렇게 해왔다. 상이한 부서에 있는 사람들이 조직전체를 위해 희생적으로 일하면서 분담된 업무들이 적절하게 통합되는 경우도 물론 있기는 하지만, 많은 경우에 담당업무 또는 부서간에 갈등을 초래하고 있는 것이다.

따라서 분화와 통합의 순환논리를 통한 시스템적 접근법의 실제적 유용성을 극대화하는 것이 중요한 과제라고 할 수 있을 것이다. 물론 하위시스템을 하나로 묶어 연결해 주는 통합모형을 완벽하게 구성하고 실제로 적용하기에는 어려운 점이 있을 수 있겠지만, 그러한 통합모형을 만들어 가는 노력 자체가 매우 의미가 크다고 할 수 있다. 실증연구나 현실에서 경영요소들이 통합적인 상호관련성을 갖는 기업경영시스템 모형의 모범사례를 발견하기란 쉽지 않다. 이러한 이유는 분화의 근거와 주요한 분화의 요건에 대한 연구가 아직 충분히 진행되지 않았고, 그러한 연구가 어느 정도 이루어졌다 할지라도 분화된 경영방식을 어떻게 유기적으로 관계를 맺게 하고 통합할 지에 대한 통찰력이 부족하기 때문이라고 말할 수 있다.

이 글의 의도는 두 가지이다. 하나는 지속적 경쟁우위의 제고, 잠재성장력의 향상, 성장한계와 위기의 극복과 같은 기업목표의 달성을 위하여 경영자가 어떤 역할을 수행할 지에 대한 새로운 관점을 제시해 보고자 하는 것이다. 다른 하나는 K·R·P 경영이라고 하는 경영자의 새로운 역할을 제시하는 것에서 더 나아가 각 요소들간에 상호관련성을 갖는 K·R·P 통합경영방식을 시론적으로 구상해보고자 한다.

경영학이 연구되어 온 역사의 측면에서 볼 때 과거에는 경영의 핵심요소로서 권력과 자원에 많은 중요성을 부여했으나 최근에는 지식자산의 중요성이 부각됨으로써 지식경영이 학계나 실무계에서 주된 관심사가 되고 있다. 1980년대 중반까지는 권력을 기업경영의 핵심원천으로 파악하여 기업의 경영현상을 설명하려는 노력을 시도되어 왔다. 1980년대 중반부터 1990년대 중반까지 일군의 연구자들은 자원을 중심으로 연구를 실시하였다. 1990년대 중반부터 현재까지는 지식을 기업의 가장 중요한 핵심자원으로 파악하여 논의의 확장하고 있다[신유근, 2000: 54 재인용].

오늘날 경영자가 수행해야 할 역할(경영방식)로는 다음의 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 지식경영은 Wiig(1997), Bechman(1997), Sveiby(1997), Nonaka(1994), 곤노노보루(2000) 등의 선행연구를 바탕으로 다시 의미 있게 종합해보면, "지식경영(Knowledge Management)이란 기업이 새로운 가치창출을 위해 지식자산을 전사적으로 개발하는 경영방식"이라 정의할 수 있다. 둘째, 자원경영은 Penrose(1959), Barney(1991), Amit & Schoemaker(1993), Prahalad & Hamel(1994), Collis & Montgomery(1995) 등의 선행연구를 바탕으로 "자원경영(Power Management)이란 기업이 사업경쟁력 강화를 위해 필요한 유형자원을 전략적으로 활용하는 경영방식"으로 정의할 수 있다. 셋째, 권력경영은 Blau (1964), Parsons(1963), McClelland(1970), Pfeffer (1992) 등의 선행연구를 바탕으로 다시 종합해보면, "권력경영(Power Management)이란 기업이 지속적인 신뢰구축을 위해 권력을 정당하게 행사하는 경영방식"이라 할 수 있다.

그러나 세 요소간에는 밀접한 상호관련성이 존재한다. 통상 지식은 자원의 원천으로, 자원은 권력의 원천으로 볼 수도 있다. 또한 지식 자체가 권력의 원천이 될 수도 있으며, 권력이 자원이나 지식확보의 원천이 될 수도 있다. 따라서 3대 요소가 하나의 순환고리를 이루면서 동시에 기업목표의 달성(경영성과의 향상)에 기여한다. 우리는 이러한 지식, 자원, 권력간의 상호관련성을 갖는 경영방식을 'K·R·P 통합경영'이라고 이름 붙일 수 있을 것이다.

다음에서는 이 글의 두 가지 의도에 따라 K·R·P 통합경영의 추진을 위한 기본모형인 K·R·P - I 모형에 대해 설명하고, 그러한 모형에 입각하여 K·R·P 통합경영을 위한 실행방식에는 어떤 것들이 있는지를 실제 기업사례를 통해 알아보기로 한다.

## II. K·R·P 통합경영의 추진을 위한 기본모형

경영성과는 기업의 목표를 달성함으로써 제고될 수 있다. 이 때 특히 미래지향적이며, 바람직한 판단기준이 되는 기업목표를 경영비전이라 부르며, 경영비전을 실현하도록 노력하는 경영활동을 비전경영(vision management)이라 한다.

경영비전은 과거로부터 현재까지 기업의 역사와 전통에 대한 이해와 미래에 대한 희망을 바탕으로 기업이 나아가야 할 미래의 모습을 안내해 주는 이정표 역할을 하는 것으로 [Quigley, 1994], 언뜻 추상적인 것처럼 보이지만 기업이 미래에 도달하고자 하는 일종의 이상적인 모습(ideal picture) 또는 기업의 전체적인 방향을 제시해 주는 청사진이다. 시간 측면에서 보면 장기 지향적이고 범위 측면에서 보면 포괄적인 성격을 지니는 경영비전은 경영환경의 변화에 대응하여 기업의 장기적 발전방향을 제시해 주고 이끌어 나가기 위한 전략적 이념체제로, 기업의 꿈을 실현시키기 위해 갖추어야 할 자기역할과 발전의 기본방향을 설정하는 것이라 할 수 있다. 예를 들어 '21세기 초일류기업'이라든가 '최고의 경쟁력을 갖춘 기업'이라든가 하는 것이 이에 해당한다.

기업이 미래지향적으로 기업의 발전방향을 제시하는 경영비전을 달성하기 위해서는 모든 기업구성원의 상상력과 창조력을 결집시켜 환경변화에 대응하고 독자적인 변화를 시도함으로써 전사적인 에너지를 단일한 방향으로 일체화시켜 나가야 한다. 일반적으로 조직변화는 조직이 현재상태에서 미래상태로 변화하는 데 있어서 변화 이후의 미래상태에 대한 계획이 마련되어 있을 때 효과적으로 관리될 수 있다고 알려져 있다[Bateman & Zeithaml, 1990]. 이처럼 기업이 독자적인 경영비전을 창출하고 기업 내외의 환경에 주체적으로 작용하여 새로운 미래를 창조하려는 경영활동을 비전경영이라 한다[렉컨설팅 그룹, 1993].<sup>1)</sup>

그렇다면 비전경영, 즉 바람직한 기업목표를 달성하기 위해서 경영자는 구체적으로 어떤 역할을 수행하여야만 하는가? 그러한 경영자의 역할이 바로 K·R·P 경영을 성공적으로 수행하는 것이다. 그러나 K·R·P 경영 그 자체만으로는 경영자의 역할이 충분하게 수행되었다고 말 할 수 없다. 경영자가 K·R·P 경영을 성공적으로 수행하기 위해

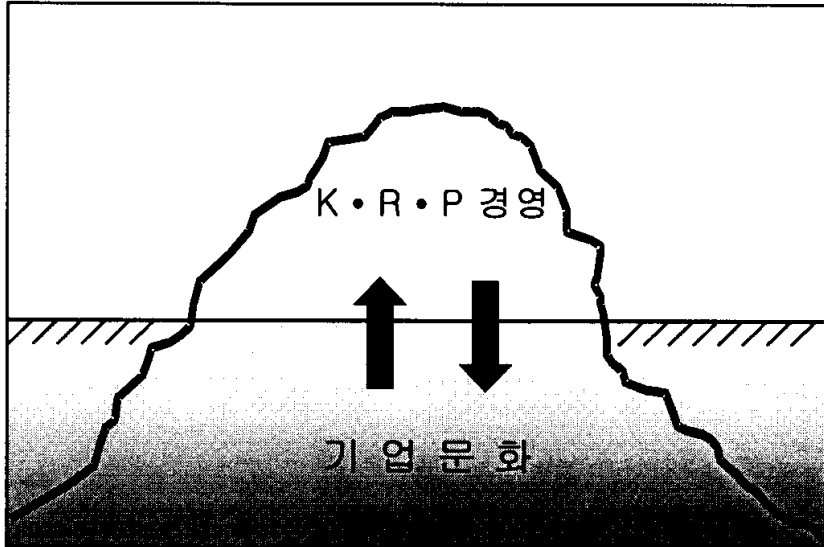
1) 비전경영에서의 화두는 "비전 만들기"(VM: Vision Making)라 할 수 있다. 비전을 만들기 위해서는 경영비전이 핵심이념과 부합되어야 하고, 사업대상을 명확히 하여야 하며, 고객에게 제공할 가치를 분명하게 하여야 한다. 또한 과학적이고 전략적인 분석도 필요하지만 이에 앞서서 경영자의 의지가 더욱 중요하며, 조직구성원들을 참여하게 함으로써 실효성을 가져야 한다.

서는 그 인프라(Infra)가 되는 기업문화(corporate culture)와의 관련성을 고려하여야만 한다. K·R·P 경영은 넓은 의미에서의 경영제도를 의미한다. 만일 경영제도가 기업문화와 적합한 상호작용관계를 이루지 못한다면 그 기업은 의도한 경영성과를 낼 수 없을 것이다. 다시 말해 기업문화에 바탕을 둔 K·R·P 경영방식(경영제도)을 만들어내는 경영자가 탁월한 경영성과를 낼 수 있다. 우리는 경영성과를 높일 수 있도록 경영제도와 기업문화의 관련성을 고려하여 기업경영시스템을 만들어나가기 위한 하나의 개념적 틀(conceptual framework)을 경영제도와 기업문화의 연계모형(system-culture linkage model)이라고 부르기로 한다.

기업문화는 한 조직과 그 조직 주변에 형성되고 있는 정신적 자산이 본질을 이룬다. 다시 말하면 직원들이 그들의 의식 속에 공통적으로 간직하고 있는 이념 또는 가치관이며, 그것에 기초하여 자기도 모르는 사이에 나타내는 행동습관이다. 뿐만 아니라, 기업의 주변에서 그 기업에 대해 가지고 있는 인상, 이미지, 기대, 명성도 기업문화의 일부인 것이다. 기업은 물론 경제주체로서 상품을 제조하고, 시장에 판매하는 것이 본업이다. 그러나, 기업조직이라는 것이 단순히 경제·기술적 생산 시스템만은 아니다. 열정을 가지고 일을 하고, 신뢰를 보여주고, 감동을 시켜야 하는 곳이어야 한다. 정신적 기초가 없이는 이러한 모든 것이 불가능하다. 공유된 정신적 기반이 없이 기술이 다르고 기능이 다른 부서들이 신속하게 의사소통 할 수 없으며, 개성이 다르고 이해관계가 복잡한 사람들이 서로 협력하고, 조직에 몰입할 수 없다. 공유된 기업문화가 없이는 K·R·P 경영도 그 의미가 퇴색되며, 작동하기 어렵다. 이렇듯 중요한 기업문화는 조직구성원들의 가치나 이념을 핵심적 요소로 하고 행동이나 관행, 언어나 상징으로 나타난다.

사회적으로도 제도와 문화는 서로 상호작용하면서 발전해나간다. 제도는 문화적 토양에서 생성되고 또 문화는 새로운 제도의 창출에 의해 변화해 나가는 것이다. 즉, 기업의 경영제도도 문화적 토대에서 생겨나는 것이므로 이에 따라 기업조직의 구성원들이 공유할 수 있는 바람직한 기업문화에 기반을 둔 경영제도를 개발하여야 한다. 기업문화는 수면 밑에서 경영제도를 떠받치고 있는 빙산의 드러나지 않는 부분이며, 경영제도(K·R·P 경영)는 빙산의 수면 위에 보이는 부분이라고 말할 수 있다[신유근, 2000].

[그림 1] K·R·P 경영(경영제도)과 기업문화의 연계모형(K·R·P - I 모형)



이처럼 빙산의 예를 사회시스템의 범주인 토대와 상부구조의 개념에 적용해 보면 경영제도와 기업문화의 연계모형을 이해하는데 도움이 될 것이다.<sup>2)</sup> 여기서 빙산과 같은 기업경영시스템에서의 토대는 기업문화를, 그리고 상부구조는 경영제도를 의미한다. 동일한 사회문화 속에서도 여러 가지 사회제도가 생겨날 수 있는 것처럼 기업의 경우에도 사회문화적 구조, 즉 토대인 기업문화 위에 상부구조로서의 여러 가지 경영제도가 만들어질 수 있다. 기업경영시스템의 토대가 되는 기업문화와 연계시켜 상부구조인 경영제도를 개발하게 되면 유기적이고 총체성을 갖는 하나의 완전한 빙산의 모습을 구현할 수 있게 되는 것이다. 그리고 기업경영시스템의 상부구조인 경영제도는 기업문화의 변화에 대응하여 발전하게 되므로, 기업경영시스템을 개발한다는 것은 결국 경영제도의 개발과 기업문화의 창달로 나누어 생각할 수 있을 것이다.

경영제도와 기업문화가 연계되지 못하면 문제를 발생시킨다. 일례로 최근 우리나라에서 전 세계적으로 유행하고 있는 경영혁신 기법들, 예를 들어 리스트럭처링(Restructuring)이나 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering) 등과 같은 혁신적인 경영기법

2) 이 내용은 마르크스주의 역사적 유물론의 용어인 토대(土臺)-상부구조(上部構造)의 개념을 빌어 설명해 본 것이다.

을 도입하였지만 소기의 성과를 거두지 못하고 있다. 중요한 원인 중 하나는 새로운 제도가 정착되는데 밑바탕이 되는 기업문화를 변화·창달시키지 못하고 경영혁신을 추진했기 때문이다. 그러나 경영제도와 기업문화의 연계모형에 기초하여 기업경영시스템을 만들게 되면 성공적인 기업이 될 수 있다.

세계적인 초우량기업인 HP나 IBM과 같은 기업들이 경영제도와 기업문화의 연계모형에 의한 경영방식을 실천하는 좋은 예가 될 것이다. 이들 기업들은 Peters와 Waterman Jr.(1982)가 미국과 일본 우수기업들의 성공요인을 연구하면서 제시한 7S 개념, 즉 공유가치(Shared Value), 전략(Strategic), 조직구조(Structure), 관리시스템(System), 기술(Skill), 구성원(Staff), 리더십 스타일(Style)을 제대로 적용하고 있다. 특히 7S 중에서 특히 조직구성원들 모두가 공유하고 있는 가치가 바탕이 되고 있는데, HP나 IBM의 경우 이 기업들은 공유가치(기업문화)에 바탕을 두고 HP Way나 IBM Way를 개발함으로써 초우량기업으로 명성을 얻고 있는 것이다(Peters & Waterman, 1982 참조). 이들 기업이 창달한 독특한 기업문화는 다른 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없는 그 기업만의 지속적 경쟁우위 요소가 되고 있다(Barney, 1986).

다음에서는 앞에서 언급한 K·R·P - I라고 하는 기본모형에 입각하여 K·R·P 통합경영을 실행할 수 있는 몇 가지 적용사례들을 유형별로 제시해 보고자 한다. 그러한 적용사례의 예시는 필자의 관점에서 새롭게 정리했기 때문에 원래 회사의 의도와 적지 않게 다른 점이 있을 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 균형적 방식(원형)에 의한 K·R·P 통합경영

K·R·P - I 모형에 입각한 K·R·P 통합경영의 적용사례를 예시하는데 있어서 가장 기본이 되는 것이 균형적 방식이다. 균형적 방식이란 기업이 계속해서 지속적인 성장을 도모하기 위해 K·R·P 경영 모두가 균형상태를 유지하도록 하는 방식을 일컫는다. 이는 특정 기업의 핵심 성장요인을 K·R·P 경영으로 재분류하고, 상호관련성을 가정하여 통합경영을 실행하는 경우로서 장기적 균형(long-term equilibrium) 상태를 보여주는 원형<sup>3)</sup>

3) 원형(prototype)이란 Rosch(1978)에 따르면 '범주에서 가장 훌륭한 표본' 혹은 '어떤 범주의 추상적 표현', '범주의 소속성 판단에 있어서 다른 범주 구성원들과 비교되는 범주표본'으로 정의된다.



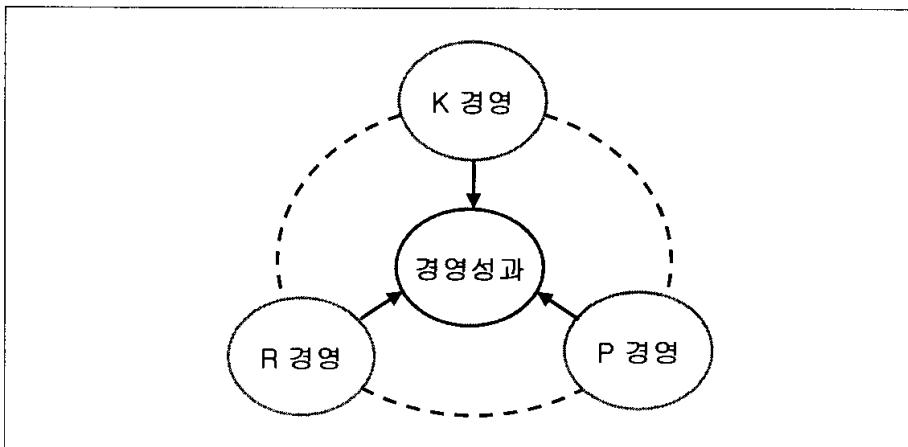
이라고 말할 수 있다.

K·R·P 통합경영의 원형은 K경영, R경영, 그리고 P경영이 모두 균형 있게 수행되고 있는 상태를 말한다. 사회학에서 종종 언급되는 개념인 '균형론'은 유기체의 조직 일부가 손상을 입었을 때에 여러 부분의 기능들이 작용하여 조직을 원래대로 회복시키는 과정을 사회변동현상에 적용시켜 설명한 것이다. 그러므로 정상적인 균형 상태에서 마찰과 갈등이라는 비정상적인 요소의 등장은 새로운 균형으로 나아가는 과정을 뜻한다.

균형론적 관점에서 볼 때 K·R·P 경영의 균형적 방식은 기업이 지속적·안정적 성장을 위해 K경영, R경영, 그리고 P경영을 비교적 균등한 비중으로 수행하는 상태를 말하며, 이 세 가지 중 어느 한 영역에서의 혼란은 전체적인 조직의 균형에 손상을 가져옴을 뜻한다. 그러나 균형적 방식이 K·R·P 경영의 원형이기는 하지만, 원형이라고 하여 그것이 언제까지나 완벽하다는 것을 의미하지는 않는다. 그러므로 경영자는 부족한 부분을 보충함으로써 다시 균형점을 찾아 나아가는 과정을 거쳐야 한다. 경영자는 기업 내부와 외부의 환경 변화에 노출되어 있으므로 끊임없이 안정점을 찾아나가기 위한 노력을 기울여야 한다.

이러한 유형을 채택하고 있는 기업들도 현재 상태에 만족하지 않고 앞으로의 경영성과를 제고시키는데 유용하지 않은 진부한 K·R·P 경영의 요소는 없는가, 새롭게 필요로 하는 K·R·P 경영의 요소는 무엇인가를 계속해서 점검해야 한다. 또한 K·R·P 경영간의 상호관련성을 제고시킬 필요가 없는가를 점검해야 한다.

[그림 2] K·R·P 통합경영의 균형적 방식(원형)



1. Wal-Mart<sup>4)</sup>

Wal-Mart는 1962년 창업자인 샘 월튼 회장이 미국 아칸소주 벤틀빌 부근 지방도시인 로저스에 Wal-Mart 할인점 제 1호를 출점하면서 시작되었다. 60년대 말 5개 주 38개 점포, 매출액 4,400만 달러에 불과했던 소규모 체인 Wal-Mart는 1990년에 매출액 439억 달러로 K-Mart, Sears Roebuck 등 대형 소매업체들을 누르고 미국 최대규모의 체인으로 부상하였다. 2001년에는 총 매출 2,177억불(한화 약 283조원), 2002년에는 총 매출 2,445억불(한화 약 318조원)을 기록했으며, 2003년에는 미국의 유력 비즈니스 잡지인 포춘지에 의해 미국에서 가장 존경받는 기업으로 선정되었다.

그간 Wal-Mart는 “5년 이내에 아칸소주에서 수익성이 가장 높은 회사가 된다(1965).”, “4년 이내에 10억 달러짜리 회사가 된다(1977).”, “2000년까지 점포 수를 2배로 늘리고 제곱 피트 당 매출액을 60%로 증대시킨다(1990).”와 같은 구체적인 비전을 제시함으로써 구성원들의 열정을 이끌어 냈다. 2003년 현재 Wal-Mart는 미국 국내시장과 세계 시장으로 계속 그들의 사업을 확장하고 있다. 수년 안에 미국 국내에서 약 50~55개의 새로운 매장을 열 것이며, 한국을 포함한 세계 시장에서는 약 130~140개의 매장을 개장할 계획이다. 이것은 더욱 많은 고객이 Wal-Mart가 제공하는 값싸고 질 좋은 제품을 경험할 수 있게 한다는 Wal-Mart의 경영비전 중 하나이다.

이러한 Wal-Mart의 핵심 성장요인들을 K·R·P-I 모형에 입각하여 정리해보면 아래와 같다.

## 1) K경영

- ① 통신 인프라 구축: Wal-Mart와 같은 유통산업에 속하는 기업의 경우 정보기술 중심형 지식경영 전략이 유리하다. 즉, 이들 산업에 속하는 기업들은 산업의 특성상 수시로 고객들과 직접 대면하여 업무를 처리해야 하기 때문에 되도록 정보기술을

4) 이 사례는 대우경제연구소(1996), 「미·일 산업의 업종별 일등전략」(21세기북스), 로버트 슬레이터(2003), 남문희 역, 「월마트: 슈퍼마켓 하나로 세계유통을 지배하기까지」(해냄), 이광중(1998), 「월마트 성공의 길」(한수협출판부), 월마트 홈페이지 (<http://www.walmartstores.com>)를 참고하여 정리한 것이다.

이용하여 개인지식을 데이터 베이스화하고, 이를 인터넷이나 인트라넷 등의 정보통신망을 활용하여 기업전체의 조직지식으로 공유하는 형태로 지식경영을 하는 것이 유리하다는 것이다[로버트 슬레이터, 2003]. Wal-Mart는 재고수준을 최소화하여 고품질의 상품을 저가로 공급하고자 자사내의 각 매장별 다양한 지식정보를 고도의 인공 위성 정보기술을 적용하여 기업내부끼리는 물론이고, 이를 공급업체와도 함께 전략적으로 공유하고 있다. 이와 같이 Wal-Mart는 정보시스템을 활용해 정보와 지식의 빠른 공유를 무기로 탁월한 경쟁우위를 확보하고 있다. 이처럼 성장한 배경은 프로세스 리엔지니어링을 하고 또한 재구축된 프로세스가 효과적으로 돌아갈 수 있도록 지식과 정보를 빠르게 공유하는 조직내 인프라를 구축했기 때문이다.

- ② 업무개혁 회의를 통한 지식확산: Wal-Mart의 본부에서는 당사 운영의 원동력이 되는 상품관리를 위한 전체회의와 포상을 위한 전체회의 등 두 개의 전체회의가 매 주 개최된다. 이 두 전체회의는 임원들, 본부의 관련 담당직원들, 점포 및 유통센터의 관련직원들이 참석한다. 그리고 필요에 따라서는 제조업체·공급업체 등 협력업체의 담당 임·직원들도 회의에 참석할 수 있도록 하고 있다. 현장에서 발생하는 문제점들을 본부의 스태프들이 월요일부터 목요일까지 현장에서 직접 파악하고 그 주 내 개최되는 전체회의를 통해 대책을 강구하여, 결정된 사항에 대해서는 그 다음 주부터 모든 점포 및 유통센터에서 시행하도록 하며 그 실행여부를 지속적으로 점검해 간다. 이렇게 Wal-Mart는 초소형 본부를 중심으로 한 지속적인 업무개혁을 통해 저비용 운영의 기반을 다졌다.
- ③ 직급·직위에 관계없는 노하우 공유: Wal-Mart는 사내 커뮤니케이션을 적극 권장하여 동료들의 체험을 공유한다. 예를 들면 어느 점포에서 목표한 이익을 거둘 수가 없어 곤란을 겪고 있을 경우 우선 점장과 상담한다. 점장이 그 매장에 대해 잘 알지 못해 구체적인 조언을 할 수 없을 경우 점장은 Wal-Mart 전체에서 그 부분에 가장 이익을 많이 올리고 있는 점포의 매장 담당자를 소개한다. 소개받은 담당자와 전화로 상담을 하면 이제까지 안면이 없는 상대방도 마지막까지 최선을 다해 상담에 응해 준다. 이와 같이 Wal-Mart에서는 성공적인 사업을 진행하고 있는 점포의 매장 담당자와 어려움을 겪고 있는 매장을 연결하여 성공적 사업을 위한 개인의 축적된 경험과 노하우를 전수하고 창의적 문제해결 능력을 제시한다. 이것은 Wal-Mart에서 얼마나 개인들 간에 혹은 조직들 간에 암묵적 지식의 공유가 잘 이

루어지고 있는지를 보여주고 있는 것이다.

- ④ 회사관련 정보의 전직원 공유: 유통업계에서는 보통 점장과 배송 센터 관리자 등에 게 매출이나 이익에 관한 세부 정보가 공개되지 않는 예가 많다. 하지만, Wal-Mart에서는 점장과 점포 부문장을 비롯, 파트 타임 아르바이트에 이르기까지 모든 어소시에이트에게 소속된 부문의 정보가 전부 공개된다. 또한 필요에 따라 다른 부문의 정보도 자유롭게 이용할 수 있다. 자기가 소속된 매장의 정보뿐만 아니라 약 30개 부문 어느 정보에 대해서도 똑같이 개방되고 있다[로버트 슬레이터, 2003].

## 2) R경영

- ① 하이테크에 의한 비용절감 및 작업개선: Wal-Mart는 그 어느 기업보다 하이테크의 활용에 적극적이다. 하이테크의 도입목적은 기본적으로 직원들의 근무환경 개선과 협력업체들의 작업 및 업무개선을 통한 관계강화에 두었다. 즉, 하이테크의 도입·활용을 통해 효율성 향상과 비용절감을 도모하고, 비용절감분을 가격에 반영함으로써 상품을 저가격화하고 점포의 상품 품질을 방지함으로써 대고객 서비스를 개선하는 데 그 목적을 둔 것이다. 이것은 결과적으로 Wal-Mart의 매출신장 및 이익의 극대화에 연결되고 있다. 이 밖에도 Wal-Mart가 도입했던 하이테크 중에는 UPC(Universal Product Code) 바코드와 EDI(Electronic Data Interchange)가 있다. UPC 바코드는 결과적으로 유통센터 및 점포에 있어 입/출하 작업의 신속화, 재고관리의 효율화 및 대고객 서비스의 향상을 달성하는 기초작업이 되는 것이었고, EDI는 일방적인 데이터의 전송에서 벗어나 쌍방향 커뮤니케이션의 본격화를 가져온 것으로 공급업체의 작업을 개선시키는 효과를 가져왔다.
- ② 적소 출점전략: Wal-Mart 상품공급시스템은 유통센터를 중심으로 구축되며, 유통센터는 Wal-Mart 출점전략의 기본이 되고 있다. 선 거점확보, 후 진출로 대변되는 Wal-Mart의 출점전략은 주요 출점예정 상권에 유통센터를 먼저 구축하여 거점확보를 통한 물류기반을 확립하고, 그런 다음 유통센터 반경 322킬로미터(배송편도 4시간 거리)내에 점포를 집중 출점한다는 것이다. 이러한 출점전략을 통해 Wal-Mart는 물류비용을 타사보다 낮출 수 있는 기반을 갖추어 왔다. Wal-Mart는 최첨단화된 물류시설을 통해 물류효율화를 달성함으로써 업계 최고의 서비스를

최저의 비용으로 제공하고 있다.

- ③ 매장규모의 확장: Wal-Mart는 고객이 Wal-Mart 매장에서 필요로 하는 모든 것을 구매할 수 있는 One-Stop Shopping을 지향한다. 이것을 실현하기 위해서 Wal-Mart는 매장의 크기는 늘리고 있다. 그 대표적인 예로 하이퍼마트 USA의 확대를 들 수 있다. 하이퍼마트 USA란 수천 평의 거대점포로 팔레트를 사용, 상품이 천장에 닿을 듯이 3단까지 수북히 쌓여 있는 점포의 형태이다. 그럼에도 불구하고 고객이 상품을 구입하기 쉬우며, 상품이 철저하게 압축되어 있고, 소비자의 구매자극 효과가 강렬하다는 세 가지 점에서 기존 하이퍼마켓과 다르다. Wal-Mart의 하이퍼마트 USA의 확대는 고객이 원하는 모든 것을 구비하고 있는 기업이 되기 위한 노력인 것이다.

- ④ 크로스 도킹 배송 시스템: Wal-Mart는 자사의 경쟁우위인 저가판매를 고수하면서도 고객만족을 높이고 수익을 증대시키려면, 보다 양질의 상품과 쾌적하고 현대적인 매장이 필수적임을 인지하고 있었다. 제품을 저가로 공급하면서도 이를 달성하기 위해서는 재고회전을 극대화 할 수 있는 효율적인 배송망이 핵심이었다. K마트나 타겟 등이 거대 유통업자들과의 제휴를 통해 이 같은 효익을 충분히 누리고 있었음에도 불구하고 월마트는 이러한 유통체계에 접근할 수 없었다.

월튼은 효율적이고 믿을만한 공급망을 확보하는 길은 독자적인 배송망을 만드는 것뿐이라고 결정했다. 1970년대 구축한 크로스 도킹(cross-docking) 배송 시스템은 Wal-Mart가 원가면에서도 경쟁자들을 압도할 수 있는 기초가 되었다. Wal-Mart의 유통센터는 공급자들로부터 수령한 상품을 각 매장에 보내기까지 적재해 두는 창고개념을 깨뜨리는 당시로써는 획기적인 발상이었다. 크로스 도킹 시스템 하에서는 대규모의 상품이 열차나 트럭으로부터 회사의 운송트럭으로 상품이 직접 옮겨지고 분류가 필요한 상품의 경우에는 유통센터내의 컨베이어 벨트 등을 이용한 자동화 분류 시스템을 통하여 표준화된 상품박스로 포장되어 개별 점포로 운송됨으로써 보다 빠르고 저렴한 배송이 가능하게 되었다.

- ⑤ QR 시스템을 통한 물류흐름의 개선: 미국판 업무혁신이라 할 수 있는 QR(Quick Response)은 Wal-Mart에서 침단을 달리고 있다. QR은 고객에게 상품이나 서비스를 원하는 수만큼 정확한 방법으로 정확한 시기에 제공하고자 노력하는 제조, 또는 서비스산업에 도입되는 운영 방식으로서 이것을 계속해 나가기 위해서는 조달기

간과 상품개발 및 공급 리스크는 최소로 억제하고, 경쟁력은 언제나 최고로 유지해야 한다[이광중, 1998]. 이와 같은 QR 시스템을 Wal-Mart는 아주 효과적이고 효율적으로 사업에 도입하여 매장은 팔리는 상품만 즉시 보충되고 비인기상품은 재빨리 반품되므로 소비자 입장에서 원하는 상품을 적시에 구입할 수 있어 이익 극대화를 가져오고 있다.

- ⑥ 엄격한 제품검사 반품률 제로에 도전: Wal-Mart는 점포든 배송센터든, 입·출하 시 품질과 물량에 대한 제품검사를 실행한다. 특히 전문배송센터에는 QC(Quality Control) 룸을 따로 두고, 입하 2단 추출 발췌 검사를 실시해 품질과 중량을 철저히 점검한다. 또한 입하 로트(lot)마다 무작위로 4개의 상자를 선정해, 발주 계획서에 명기된 대로 규격이 맞는지, 흠이나 결함 여부를 전부 검사한다. 4개 상자 중에 단 한 군데라도 발주 계획서와 다른 불량품이 발견되면 즉시 그 로트의 출하를 정지시킨다. 그리고 별도로 6개의 상자를 무작위로 선정하여 품질을 검사한다[이광중, 1998]. 이와 같이 Wal-Mart는 철저한 제품검사를 통해 싸지만 고품질의 제품을 소비자에게 공급할 수 있게 되는 것이다.
- ⑦ 제조업체에서 점포까지 전단계 무재고와 적시배송: Wal-Mart는 1988년 말 전 점포에 POS시스템을 설치했다. 이로써 HVI상품 3천 2백 품목에 대해 각 점포 판매 실적이 벤튼빌 본사 컴퓨터로 1시간마다 취합이 가능해졌다. 자료를 회망하는 제조업체에는 POS 판매 실적 온라인 서비스를 개시하기도 했다[이광중, 1998]. 이 서비스를 받는 제조업체는 각 배송 센터에 필요한 공급량을 미리 예측해서, 재고 없이 적시 납입하는 것이 가능하다. 이를 통해 Wal-Mart 각 배송센터에서는 상비재고 없이 제조업체에서 납입한 상품을 도착 즉시 점포별로 분류해 필요한 양만큼 공급하는 것이 가능해진다. 또한 Wal-Mart의 적시 적량 상품공급 시스템은 공급단계에서의 상비재고 뿐만 아니라 생산단계의 재고재료의 재고를 없애 생산·판매단계에서 무재고 실현을 가능하게 한다.

### 3) P경영

- ① “Buy American” 캠페인의 추진: 1985년 당시는 미국의 무역수지 적자규모가 1,100억 달러를 넘어서는 등 미국 내 제조업체들의 피해가 심해지고 있었던 시기

였으며, 특히 Wal-Mart의 본부가 있는 아칸소 지역은 미국의 주요 봉제사업 지대로서 그 피해의 영향은 다른 지역보다도 더욱 심했다. 이 시기에 Wal-Mart의 샘 월튼 회장은 수입품이 아닌 가치 있는 국산품을 육성해 적극 구매하자는 캠페인을 앞장서 전개하였고, 주요 3,000여 개 벤더(상품공급업자)에게 캠페인에의 동참을 요청하였다. Wal-Mart는 점포 내에 ELP(Everyday Low Price) 현수막과 함께 "Buy American"을 내용으로 한 현수막을 요소마다 배치하고, 참가 제조업체에게 기업경영에 관한 각종 노하우와 우대조건을 제공함으로써 경쟁력 있는 업체를 적극 육성했다. 그 결과 1985년부터 89년까지의 기간에 걸쳐 Wal-Mart의 구매제품 중 수입에 의존했던 남성복, 타월 등 일부 품목을 100% 국산화하는데 성공했다. Wal-Mart는 이 "Buy American"캠페인을 통해 공급업체들과의 협력관계를 확고히 다질 수 있었으며, 특히 캠페인에 참가한 업체들의 종업원들은 Wal-Mart 점포를 주요 구매장소로 이용하게 됨으로써 고객을 창출하는 효과도 얻게 되었다.

- ② 서번트 리더십: 샘 월튼은 고객들이 우리 소매업의 사장이라며 고객들에게 인사와 웃음을 잊지 말아야 한다고 강조했다. 또한 1달러라도 싸게 팔기 위해 직원들이 절약할 것을 주장했고 스스로도 모범을 보였다. 실제로, 그는 낡은 농업용 픽업 카를 손수 운전했고 업무차 호텔에 묵을 때도 홀리데이 인 등 모텔을 종종 이용했으며 부하직원과 동행할 경우 반드시 한 방에 묵었다. 또한 직접 커피를 타서 마시고, 최고경영자를 비롯한 경영층은 4평 남짓한 작은 사무실을 사용하고, 잦은 현장방문을 통해 구성원들의 사기를 진작시켰다. 이러한 샘 월튼의 행동에 대한 신뢰와 존경은 그가 없는 지금에도 Wal-Mart를 하나로 묶는 힘이 되고 있다.

- ③ 대폭적인 권한 위양: Wal-Mart 경영 스타일의 핵심은 그 유연성에 있었다. 샘 월튼은 그의 재능 있는 경영진들에게 권한을 대폭 위임함으로써 불필요한 관료층을 두는 것을 피했다. 1984년 도널드 소더퀴스트는 인사, 교육, 도매상관리, 법률 서비스, 정부나 공공기관과의 문제, 항공운송문제 등과 같은 광범위한 업무에 대한 책임을 맡았다. 이러한 다양한 임무를 수행할 수 있게 하기 위해서 월튼은 그의 경영진들에게 상당한 자율권을 부여했다. 이렇듯 독립적인 사고를 요구하는 경향은 최고경영진으로부터 평사원에 이르기까지 회사 전반에 걸쳐 파급되었다.

대기업에서 흔히 발생하기 쉬운 경직화 현상을 예방하기 위해 월튼은 고위경영진과 평사원에 이르는 각 계층 사이의 의사소통이 원활하게 이루어지도록 유의했다.

사실상 Wal-Mart는 간부진과 그 이외의 사람들 간에 하루에 접촉하는 회수가 많다는 점에서 아주 예외적인 기업이었다. 월튼과 마찬가지로 2대 CEO인 데이빗 글래스도 벤턴빌에서만 업무를 처리하는 일은 거의 없었고 다른 간부들과 마찬가지로 1주일에 여러 날을 매장방문에 할애했다.

- ④ 모범적인 노사관계: Wal-Mart는 고용자(경영인)와 피고용자(노동자)간의 관계가 그 어느 기업보다도 원만한 것으로도 유명하다. 이를 가능하게 한 것은 창립자 샘 월튼에 대한 신뢰와 존경과 이로 통한 그의 구심점적인 역할, 사원을 중시하는 풍토, Bottom-up 경영 등에서 찾아볼 수 있다. 또한 Wal-Mart는 사회적 이미지 개선사업을 통해 미국에서 가장 존경받는 기업이 되었다.
- ⑤ 공급업체와의 협력유지 전략: 유통업체, 특히 소매업체의 생명은 상품공급선의 안정적인 확보에 있다. 그래서, Wal-Mart는 창업 이후 줄곧 상품의 머천다이징을 중요한 작업으로 여겨왔고 공급업체와의 관계강화에 상당한 비중을 두어 왔다. 국내 제조업체를 키우기 위한 다양한 우대책을 쓰는데 우선 수입품 선적 후 지역 배송 센터까지의 수송비와 지역 배송 센터 보관비를 수입품 비용으로 처리한다. 반면 국산화한 경우 제조업체 단계의 보관비나 출하비, 납품 수송비는 QR에 의한 지역 배송 센터로의 적시 납품, 생산 공장이 Wal-Mart 상권 내에 있을 때는 Wal-Mart 배송차가 디스카운트 스토어에 납품을 하고 돌아가는 길에 수송한다는 전제하에 비용을 계산한다[로버트 슬레이터, 2003]. 그리고 Wal-Mart에서는 매일 저가격 판매를 전제로 통상 제조원가에 추가하는 광고 협찬비와 대량구매 리베이트 등 할증료를 일체 가산하지 않고 순수 제조원가를 기준으로 납품 단가를 요구한다. 이와 같은 우대책들은 Wal-Mart와 국내 제조업체와의 지속적인 신뢰 향상을 가져오게 되는 것이다. 이와 같은 공급업체와의 협력관계 강화는 Wal-Mart로 하여금 보다 저렴한 비용을 통해 머천다이징을 할 수 있도록 하였고, 궁극적으로는 Wal-Mart가 ELP(Everyday Low Price) 전략을 효과적으로 수행할 수 있게 한 토대가 되었다.
- ⑥ 지역 사회에 대한 봉사활동: 전세계 각 Wal-Mart 매장에서는 지역사회에 이익을 환원하기 위해 매월 사회 봉사 프로그램을 운영하고 있다. 그리고 각 매장별로 빈곤층 무료 급식 제공, 고아원이나 장애인 단체에 물품 기증 등 다양한 활동이 전개하고 있다. Wal-Mart는 2002년에 150만 불을 전 미국의 지역사회에 기부했다.



그리고 모든 Wal-Mart 매장은 지역의 청소년들에게 500불씩의 장학금을 수여했으며, 아이들에게 무료로 책 나누어주기, 책 읽어 주기 행사 등을 벌이고 있다. 또한 노인층의 실업난을 돕기 위해 현재 미국 내에서 259,481명의 어소시에이트가 55세 이상이며 이것은 미국내의 Wal-Mart 매장 직원 중 22%를 차지하는 것이다.

#### 4) 기업문화

- ① 고객의 기대를 능가하는 서비스 정신: Wal-Mart의 직원들은 샘월튼이 주창했던 고객을 향한 '적극적인 응대'를 실천하기 위한 고객 기대를 능가하는 서비스 정신은 바로 현재까지 Wal-Mart의 기업문화 중 하나로 남아있다. Wal-Mart는 고객에게 이익이 돌아갈 수 있도록 훌륭한 거래들을 찾기 위해 최선을 다하고 있다. 또한 Wal-Mart는 고객이 지불하는 돈이 가치있게 사용되도록 노력하는, 고객이 신뢰할 수 있는 매장이 되기 위해 노력하고 있다. 그러므로 Wal-Mart에서는 고객이 절약하기 위해 바겐 세일기간까지 기다릴 필요가 없게 되는 것이다.
- ② 운명공동체: Wal-Mart의 종업원들은 서로를 어소시에이트(associates)라고 호칭하며, Wal-Mart의 전 구성원들은 누구나 회사의 업무개혁에 참가할 수 있다. 회사의 정보 또한 공유되는 것이어서 심지어 비정규직 근로자들까지 어떤 정보든 원하는 정보는 모두 알 수 있다. Wal-Mart의 모든 어소시에이트는 단순히 이름뿐인 어소시에이트가 아니라 극비 정보의 공유에 의한, 마치 운명 공동체 일원으로서 진정한 동료인 것이다. 어소시에이트에게 있어서 매장과 점포에 대한 문제는 우리들의 문제이며 우리들이 해결해야 할 과제인 것이다. 또한 회장을 비롯한 모든 종업원이 심벌마크가 새겨진 모자를 쓰고 일하는 평등주의가 도입되어 있다.
- ③ 종업원 중시 풍토: Wal-Mart의 급속한 성장과 지금의 성공을 이끈 큰 원동력으로 Wal-Mart의 사원을 중시하는 문화를 들 수 있다. Wal-Mart는 모든 사원들의 진심 어린 개량개선의 아이디어를 끊임없이 수용하는 포용력과, 그 수많은 아이디어 중에서 제대로 선택할 수 있는 선별력, 그리고 그것을 Wal-Mart의 새로운 시스템으로 재창조하는 통합력, 마지막으로 그 개량개선 시스템을 전 어소시에이트에게 곧 실행하게 하는 설득력을 가지고 있다.

2. 캐논<sup>5)</sup>

캐논은 2002년 당기순이익에서 소니를 앞지르면서 명실상부한 일본의 대표 전자업체로서 발돋움한 세계최대의 사무기기 메이커이다. 광학기술을 바탕으로 한 복사기, 팩스, 스캐너와 의료장비의 제조를 주요 사업으로 삼고 있는 캐논은 전체매출의 70% 이상이 일본 이외의 지역에서 발생하는 글로벌화된 기업이다.

캐논은 2001년 시작하여 2005년 결말을 맺는 글로벌 우량기업을 향한 구상단계의 완성을 위해 기초 다지기 작업의 일환으로 경영비전을 "Truly Excellent Company"로 설정하였다. 구체적인 경영방침으로는 시제품개발시의 불필요한 요소의 제거에 의한 개발 혁신을 이루고, 끝없는 생산혁신을 추진하며, 유통채널 통합과 솔루션 비즈니스, 뉴비즈니스 사업 창출과 국제그룹 다각화 등을 내세웠다.

캐논이 오늘날 성공하게 된 핵심요인들을 K·R·P - I 모형의 관점에서 정리해보면 다음과 같다.

## 1) K 경영

- ① 지적재산권(知財) 중시: 캐논은 특허를 경영 전략의 핵으로 삼고서 연구개발 결과인 특허에 대한 철저한 관리로 지적재산권 중시 경영을 해오고 있다. 1972년 특허과를 특허부로 승격하고 1989년에는 지적재산법무를 본부 창설하여 지적재산법무본부 소속 직원들이 연구소, 각 사업본부에 흩어져 각 분야에서 생산되는 기술을 지적재산권으로 바꾸는 지재(知財)맨 구조를 확립하였다. 또한 지적재산의 포트폴리오를 통해 2001년 6월 중간기에 115억엔의 수입을 올렸다.
- ② 명장제도, 마이스터제도의 활용: 캐논은 '명장제도'를 실시하여 매년 봄마다 전문 분야의 사원을 대상으로 두 세 명의 탁월한 기술자를 명장으로 승인하고 있다. 명장의 선발은 각 직장에서 추천 받은 대상자 중에서 선택한 후에 기능 레벨에 따라 A, B, C 세 단계로 평가하여 이루어지게 된다. 이러한 평가 결과 A급 기능자가 된 자는 국가가 인정하는 '탁월 기술자'에 추천하고 이를 통해 공공기관에서 인정받은 사람

5) 이 사례는 일본경제신문사(2001), 장치수 옮김, 「캐논에서 배워라」(Leaders), 캐논의 홈페이지(<http://www.canon.co.kr>, <http://www.canon.com>)를 참고하여 정리한 것이다.

을 회사가 명장으로 최종 승인하게 된다. 2001년 3월 전 누계로 40명의 명장이 탄생하였으며, 매년 봄마다 두 세 명의 명장을 승인해 갈 예정에 있다. 명장으로 인정을 받는 사원은 50만 엔의 보상금을 받으며, 후계자 육성의 임무를 지게 된다. 명장이 두 사람 정도 기능의 계승자를 지명하여 2년 간 자신의 기능을 전수하는데 그 교육 시간을 근무시간으로 인정해주고 100만 엔을 교육용 재료 및 설비 구입에 활용할 수 있도록 지원해준다. 또한 정년(60세) 후 재고용 기간을 일반사원(63세)보다 연장(65세)시켜 준다. 이러한 명장 인정자의 평균 연령은 55에서 66세 정도로 이루어져 있다.

반면 '마이스터 제도'는 카메라나 복사기의 조립 담당자를 위주로 하며, 국내의 관련 회사의 종업원도 대상에 포함시킨다. '마이스터'는 공정수가 많은 제품의 조립을 단시간에 행하고, 외주 지도에서부터 공구 개량, 제품 검사까지 복수 작업을 행하는 다능공을 대상으로 선발하며 명장보다 그 대상자가 많고 평균 연령도 36세로 젊게 이루어져 있다. 이러한 '마이스터 제도'는 셀 방식 전환에 따라 다능공 육성을 위해 도입되었다.

- ③ 역발상(逆發想) 경영: 10여년 간의 장기불황을 겪으면서, 일본 제조업 전체가 비용 절감을 위해 공장자동화와 해외 공장이전에 매달려온 것과는 반대로, 캐논은 국내 생산과 독특한 생산방식(셀 방식)을 고집하며 4년 연속 사상최고 순익을 이어가고 있다. 특히 캐논은 생산비용 절감보다는 팔릴 수 있는 제품개발에 집중하고 생산능력을 해외로 분산시키는 대신 연구개발 중심을 국내에 집중시켜 품질 등 핵심경쟁력을 유지했다[한국경제신문 2004년 1월 31일자 기사 참조].
- ④ 연구개발 재고조사: 캐논의 연구개발 특징인 끈기와 계속이 독선으로 변질될 조짐이 보일 때 캐논은 연구개발의 재고조사를 포함한 연구개발 혁신활동을 단행했다. 연구개발의 재고조사는 특정 연구개발이 제품화가 가능한가, 3년 내 채산성이 있는가, 5년 내 채산성이 있는가를 판단하는 프로세스이다. 이를 비롯하여 생산 현장에 적용하던 5S(예의범절, 정리, 정돈, 청소, 청결) 공유화 기능미 등의 컨셉을 실험실에도 도입하여 효율적인 R&D 활동을 전개했다. 이러한 연구개발 혁신의 세 가지 Tool은 중간관리직을 단련시키는 KI, 타 부문과의 커뮤니케이션을 강화하는 3차원 CAD, 개인의 역량을 향상시키는 품질공학을 통한 캐논식 연구개발스타일의 창출이다.

## 2) R 경영

- ① 핵심사업에 대한 집중투자: 2003년 캐논은 R&D비용을 6%에서 8%로 올렸으며, 차후 10%선까지 늘릴 계획을 추진하는 등 차세대 핵심사업에 R&D투자를 집중하고 있다. 또한 2005년까지 일본 내 4곳의 나노테크놀로지, 반도체 장비, 잉크젯프린터, 차세대 디스플레이 연구를 위한 리서치 센터를 설립할 계획하고 있으며 네트워킹을 통해 캐논의 디지털 제품들을 상호 연결하고, 웹을 통해 서비스와 정보를 제공하는 기술개발을 추진 중이다. 또한 캐논은 차세대 시장에서의 선도기업을 목표로 타 업체와의 기술적 제휴를 강화하고 있는데 한 예로 최근 도시바사와 기술제휴를 통해 소비전력을 20%~30% 개선한 PDP TV개발을 진행하고 있다.
- ② 셀(Cell) 생산방식: 셀 생산방식은 '간격 좁히기'운동으로 시작하였다. 즉 작업 공정을 셀(cell)화 시킴으로써 긴 벨트 컨베이어의 쓸데없는 동작, 무인 반송 등 생산 현장에서 필요 없는 동작을 없애는 것을 목적으로 하고 있다. 작업 공정의 셀화는 기존의 벨트 컨베이어를 없앴으로 남는 공간을 포장라인과 조립라인을 결합함으로써 일차적 목표인 간격 좁히기를 성공할 수 있게 해주었다. 이는 매년 1만m<sup>2</sup>의 스페이스 생략 효과를 가져다주었다. 또한 캐논에서는 생산라인에 붙어 있던 작업자가 개혁으로 인해 다른 부서로 옮겨가게 된 인원수를 활인수(活人數)라 부르는데 셀 방식으로 변환 후 나가하마 캐논 공장에서 98년에는 212명, 99년에는 280명, 2000년에는 728명에 달하였다. 이를 금액으로 환산하면 98년에 5억 3천만엔, 99년에 6억 천만엔, 2000년에는 7억 2천만 엔의 비용 절감을 가져다주었다[일본경제신문사, 2002].
- ③ 가라쿠리<sup>6)</sup>방식의 도입을 통한 설비투자액의 감소: 일반적으로 생산공정에서 필요한 공구는 벨트 컨베이어에 맞게 외부에 주문을 내서 회사가 사 오는 방식이다. 하지만 셀방식의 생산방식에서는 작업자가 자신에게 알맞은 공구를 직접 제작하였다. 이 공구를 '가라쿠리'라 하는데 이는 설비 투자액 감소를 가져다주었다. 실제로 화상의 품질을 평가하는 화상 평가기는 기존에 대형이어서 구입액만도 대당 600만엔이었는데, 탁상형으로 소형화시키면서 대당 50만 엔으로 제작이 가능해졌다.

6) 일본어로 가라쿠리는 꼭두각시라는 말이다.

- ④ 생산혁신 활동: 국경개념이 없어지고 있는 국제경쟁이나 환경 변화에 대응하기 위하여 글로벌 최적 생산체제의 구축을 추진하고 있는 캐논은 시장의 요구에 즉시 대응할 수 있는 유연성 있는 생산체제를 강화하고 있다. 시제품 개발시의 불필요한 요소의 제거 및 SCM(Supply Chain Management), 셀생산방식으로의 전환, 그리고 최첨단 생산기술의 개발과 도입을 통하여 이를 실천하고 있다. 또한 이들 생산혁신은 환경보존의 면에서도 효과를 거두고 있다. 그러나, 기업들이 해외이전에 사활을 건 것과는 반대로 주력제품의 생산거점은 연구개발 기능이 자리잡은 국내에 있어야 한다는 철학으로 캐논은 생산의 60%를 국내에 유지한다는 목표를 지키고 있다.
- ⑤ 현금중심의 재무전략: 대부분의 일본기업들이 외부에서 돈을 차입하여 투자에 나서는 것과는 달리 캐논은 사내보유 현금으로 신규투자를 했다. 1995년 34%이던 자산 대 부채비율이 2003년에는 10.7%로 낮아졌다. 차입금이 없어야 투자자 입장에서 안심하고 주식을 살 수도 있을 것이며, 무한경쟁의 시대에 따른 투자실패의 위험에서 벗어나기 위한 전략이다.
- ⑥ 지속적 사업구조조정: 캐논은 핵심 부분에 집중 투자하면서 이익경영에 바탕을 둔 구조조정을 동시에 추진하면서 세계화 기업에 최적화된 기업구조로 중단 없는 조정을 단행하기 시작했다. 1998년부터 현재까지 채산성 없는 사업 7개를 없애 재무건전성을 강화하고, 확보된 경영자원을 복사기, 프린터, 디지털카메라, 반도체 4대 핵심분야에 집중했다. 그리고 손실이 발생하는 생산라인을 과감히 폐쇄하고 정교함을 요구하는 핵심부품은 직접 생산하여 불량률을 낮추었다. 또한 시스템 통합자로서의 역량을 강화하기 위해 Canon Sales Group은 Canon System & Support와 Canon System Solutions를 인수하여 통합하는 작업도 병행했다.

### 3) P 경영

- ① 미타라이식 경영: 95년 캐논에 취임한 미타라이 사장은 'slow and steady'의 우직한 경영방식을 고수하고 있다. 이는 은행 이자보다 수익률이 낮은 사업은 하지 않는다는 미타라이의 글로벌 경영 원칙으로 세우고서 필요시에는 과감하게 구조조정을 밀어붙이면서, 진득하게 수익성을 쫓는 보수적인 경영방식을 말한다. 이것이 바

로 필요하면 호랑이처럼 과감하게 구조조정을 추진하면서, 소처럼 진득하게 수익성을 쫓는 미타라이판(版) '호시우행(虎視牛行)' 경영이다. 이러한 미타라이의 강력한 리더십으로 캐논은 일본 경제의 장기 불황에도 불구하고 2002년 한 해 1천 9백억 엔의 순익을 올려 3년 연속으로 흑자 신기록을 기록하였으며, 미타라이가 취임하던 95년 7.2%에 불과했던 캐논의 영업이익률은 11.8%로 뛰어올랐다.

- ② 톱 다운 방식의 의사결정: 캐논은 의사 결정을 신속하게 추진하기 위해 톱 다운식(top-down) 경영제도를 채택하고 있다. 톱의 임무는 목표를 정하고 전략을 세워 선두를 달려 결과를 내는 것으로 경영층의 임무와 희생·솔선수범을 강조한다. 한 번 결정하면 조직 하부조직까지 이를 적극 전파하는 톱 다운 방식을 고수하면서 top과 현장간의 결속 강화를 위해 노력하고 있다.
- ③ 매트릭스 체제를 통한 협력증진: 캐논은 경영혁신 위원회 산하에 8개 전문위원회를 구성하며(경영혁신위원회는 경영전략위원회로 변경예정) 각 전문위원회 내부에 분과회를 구성하였다. 그리고 전문위원회 위원장에 기존 사업본부장을 임명하여 운영 효율성을 제고하고 분할된 사업의 톱에게 혁신의 역할 책임자 겸하도록 한다. 그리고 전문위원회에 전문인재를 두어 분할된 조직의 저항으로 걸돌 우려가 있음을 방지한다.
- ④ 환경친화적 기업: 캐논은 각종 사회사업으로 공생의 이념을 실천하기 위해 노력하고 있다. 각종 자선단체를 지원하고 있으며 환경마라톤을 지원하는 한편, 행방불명이 된 어린이들을 구호하는 NPO의 활동을 재정지원하며 디지털 기기도 제공한다. 스포츠, 문화/학술, 사회공헌, 영상문화지원 등 다양한 형태로서 사회사업을 하기도 하며 디지털아트의 창작을 지원하는 '아트라보' 및 '디지털 아트갤러리'를 개최하였다. 뿐만 아니라 제품, 제조, 판매조직의 환경에 대한 노력을 더욱 가속화하기 위하여 2002년 1월부터 글로벌 환경추진 본부를 설립하여 추진하고 있으며 토양오염 분해기술과 미생물을 이용한 90%의 부품 재활용을 기록하고 있다. 또한 환경문제에 대처에 관한 각 사업소의 정보나 캐논의 환경에 대한 생각, 대응방법의 전모를 소개하는 '환경보고서'를 매년 발행함으로써 사내에 환경경영에 대한 이미지를 심어주고 있다.

## 4) 기업문화

① 공생하는 기업: 캐논의 기업 이념은 공생(kyosei)이다. 공생은 문화, 습관, 언어, 민족 등의 차이를 불문하고 모든 인류가 행복하게 살아 가는 사회를 목표로 한다. 현재 지구상에는 공생을 막는 다양한 불균형 즉, 무역 불균형, 소득 불균형, 지구 환경 불균형은 앞으로도 해결 해 나가야 할 중요한 과제이기도 하다. 캐논은 공생의 실천에 의해, 이러한 불균형 해소에 적극적으로 대처해 나가고자 한다. 진정한 글로벌 기업은 고객, 지역사회에 대해서는 물론 나라나 지역, 자연과도 좋은 관계를 만들어, 그 사회적 책임을 완수하는 것이 요구되기 때문에 캐논은 세계의 번영과 인류의 행복을 위해서 공헌해 나가는 것을 목표로 공생의 실현을 향해 성장과 발전을 이루는 것을 추구하고 있다.

② 고객만족의 극대화 추구 문화: 고객에게 충분한 만족을 제공하는 대가로 고객이 캐논을 재구입할 것이라고 생각하고 캐논은 고객의 만족추구를 테마로 총력을 기울여 도전하고 있다. 그 활동중의 하나가 서포트 데스크이다. 고객으로부터 온 다양한 질문이나 문의에 신속 대응하는 것은 물론이고, 고객의 목소리를 수집, 분석하여 각 사업 부문으로 피드백하여 다음의 제품개발이나 서비스에 반영시키는 등의 노력을 계속하고 있다.

③ 신가족주의적 인간존중경영: 캐논은 사원을 의사가족(擬似家族)으로 여기는 기업철학을 가지고 건강 제일주의, 주 5일 근무제 등을 실시하고 있으며, 노동조합을 종업원 조합으로 바꾸고, 조합과 경영인의 협의 모임인 '경영협의회'를 설치하여 운영하고 있다. 또한 3분설 제도를 시행하여 이익을 노동자, 주주, 경영의 3자 분할을 지켜오고 있으며, 예상 이익의 1/3을 연 2회 특별 상여로 지급하고 있다.

또한 미타라이 후지오 사장은 투자자와 종업원 중 더 중요한 것은 종업원이라고 답하면서 종업원에게 좋은 회사가 되어야 투자자에게도 좋은 회사라고 설명하고 있다[동아경제신문 2003년 12월 2일자 기사 참조]. 생산방식을 컨베이어벨트 시스템에서 셀 시스템으로 바꾸어 종업원이 주어진 목표 이상의 실적을 낼 수 있게 함으로써 생산성 향상은 물론 근로자 자신이 이런 성취에 만족감을 느낄 수 있도록 하여 인간존중경영을 실천하였다. 또한 종신고용을 유지하면서 기업과 공생관계를 강조하며 직원들의 사기와 애사심을 높이고 있다.

- ④ 하이브리드형 기업문화의 지향: 캐논 창업주의 조카인 미타라이 사장은 기술개발, 재무전략 같은 세계 공통의 영역에서는 글로벌 스탠더드를 따르고 '사람과 관련된 분야는 문화적 정서적 특성에 맞춘 로컬화를 강조하는 새로운 글로벌 경영기법을 실시하고 있다. 캐논의 오랜 전통이었던 실력주의와 공동체 의식을 되살려내는 동시에 생산성과 효율성을 제고할 수 있는 전략을 사용하는 것이다. 특히 그는 일본식 품질 제일주의와 집중력에 미국식 현금흐름 및 주주 중시정책을 접목시킨 하이브리드 경영으로 유명하다.

### 3. 삼성전자<sup>7)</sup>

삼성전자는 명실상부한 한국의 대표기업이다. 2002년 현재 해외 46개국에 25개 현지 공장과 59개 마케팅 거점을 확보하고 있으며, 해외 7개 지역별 자율경영 체제를 통해 기술과 노하우의 전수와 더불어 안정적 고용창출, 현지 부품의 조달 확대 등 현지사회에 기여하는 세계시민기업으로서의 역할을 다해 나가고 있다. Memory, LCD, 휴대폰, Display 등 삼성전자의 강한 사업은 양과 질, 모든 면에서 세계 톱 수준으로 전세계 전문가들로부터 인정받고 있다.

삼성전자의 경영비전은 "디지털 컨버전스(Digital Convergence) 혁명을 주도하는 기업"이다. 이러한 경영비전의 달성을 위해 삼성전자는 2004년 현재 Home, Mobile, Office 네트워크 및 핵심부품을 중심으로 한 4대 전략사업을 펼치고 있다. 삼성전자만의 차별화된 역량과 부문간 시너지를 최대화하는 전략을 통해 이들 4대 사업을 디지털 컨버전스 시대의 경쟁력 있는 핵심사업으로 키우는 것이다. 이러한 노력으로 삼성전자의 브랜드 가치는 1999년 31억 달러, 세계 100위권에서 2003년 108억 달러, 세계 25위까지 올라갔다.

삼성전자가 현재의 위치에 이르기까지 성공적으로 시행한 여러 경영방식들을 K·R·P-I 모형에 입각해서 살펴보면 아래와 같이 정리할 수 있다.

7) 이 사례는 한국경제신문 특별취재팀(2002), 「삼성전자 왜 강한가」(한국경제신문); 강진구(1997), 「삼성전자 신화의 그 비결」(고려원); 송부웅(2001), 「삼성의 역사」(삼양); 유순하(1996), 「삼성의 새로운 위기」(계몽사), 유순하(1995), 「삼성 신경영 대 해부」(고려원); 전용욱, 한정화(1994), 「초일류 기업으로 가는 길 - 삼성의 성장과 변신」(김영사); 정현우(1993), 「삼성 전자 - 세계 속의 한국기업 저자」(자유시대사), 주치호(1997), 「삼성 공화국」(한가람); 삼성 홈페이지(<http://www.samsung.co.kr>); 삼성전자 홈페이지(<http://www.samsungelectronic.co.kr>, [www.sec.co.kr](http://www.sec.co.kr))를 참고하여 정리한 것이다.



## 1) K 경영

- ① 지식재산권이 기업 최고의 자산: 삼성전자는 지식재산의 창출을 그 어떤 활동보다 강조하고 있다. 그 결과 2001년 삼성전자가 미국 특허상표청(USPTO)에 등록한 특허건수는 1,450개에 이르고 있다. IBM, NEC, 캐논, 마이크론 테크놀로지에 이어 세계 5위이다. 또한 1999년 이후 3년 연속 특허등록이 많은 10대 기업에 랭크됐다. 꿈의 통신으로 불리는 IMT-3000과 관련, 삼성전자는 동기식·비동기식 분야에서 각각 세계 4위권의 기술수준을 확보하고 있으며, 40여 건의 관련 기술이 표준기술로 채택되었다.
- ② 체계적 지식을 갖춘 인재의 관리: 삼성전자가 보유하고 있는 인력 현황을 보면 석·박사 인력이 5,500명이나 된다. 이 중 박사급은 1,500명에 달하고 있다. 2001년 신규임원이 된 149명 중 40%에 해당하는 61명이 석사학위 이상 소지자이며 그 중에 조지아 텍, 하버드 등 해외 명문대에서 학위를 취득한 인원이 28명이다. 삼성전자 인사팀은 핵심 직원들을 S(Super)급과 H(High potential)급으로 분류, 별도 관리한다. 이들이 바로 삼성전자를 움직이는 핵심두뇌들이다. S급 인원은 대략 400명 정도 되는데 이들의 연봉은 같은 직급 내 임직원보다 약 세 배가 더 많다. 고급 인력 유치를 위해 해외채용팀은 미국과 유럽을 돌며 스카우트 대상을 물색하고 있다. 이러한 외부인력 스카우트뿐만 아니라 내부적으로 고급인력을 만드는 데도 투자를 아끼지 않는다. 특히 기술을 기초, 첨단, 핵심, 미래 등 4가지로 분류하고 각 단계에 맞는 인력양성 프로그램을 운영하고 있다. 연간 200여 명의 인력이 해외 연구소에서 미래기술을 상용화하기 위한 프로젝트 교육에 투입된다.
- ③ 산학협력을 통한 지식의 교류: 삼성전자는 국내 대학과 공동 석·박사 과정('1+1,' '2+2')을 운영하고 있다. 연세대, 고려대 등과 공동으로 운영하는 '1+1'과정은 1년간 대학원에서 공부한 뒤 다음 1년을 해당업무에 종사할 경우 석사학위를 주는 프로그램이다. '2+2'는 박사과정이다. 지난해 말 현재 이 과정을 이수한 직원은 1백 49명이었으며 올해 95명이 신규로 등록됐다.
- ④ 그룹웨어 시스템을 이용한 지식확산: 삼성전자의 KMS(Knowledge Management System)는 지식 및 정보의 획득으로서 임직원들에게 정보 검색시간을 약 65% 단축시켜주는 효과를 내었고, 모든 임직원들이 실시간으로 정보공유를 할 수 있게 하

였다. 지식의 효율적인 활용으로 사업의 방향이나 전략 수립 시 의사결정을 지원함으로써 스피드 경영을 실현할 수 있게 되었다. 삼성전자는 또한, 메일 및 결재 기능을 가진 싱글과 경영정보와 같은 각종 정보를 공유하고 커뮤니티 구성을 지원하는 Enterprise Portal을 구축, 운영하고 있으며 이를 통해 기업 내부와 외부 정보를 통합하여 이용자가 단일 게이트웨이를 통해 중요한 의사결정을 내리는데 필요한 맞춤 정보를 찾을 수 있게 되었다. 즉, 기존에 기업이 경쟁력 확보를 위해 구축한 다양한 정보 시스템인 그룹웨어, 인트라넷, KM, CRM 등을 통합함으로써 투자효과를 극대화하고 개인화 된 콘텐츠 서비스, 커뮤니티 서비스 정보중개서비스를 one-stop으로 제공할 수 있는 새로운 인프라스트럭처이다.

- ⑤ 빠른 정보분석 능력의 축적: 축적된 지식 정보에 대한 성과로서 인센티브 제도를 도입하였다. 먼저 각 콘텐츠별로 입력, 조회, 피조회, 추천점수 등을 점수화하여 누적된 마일리지 점수를 사이버 머니로 환원하여 누적된 인센티브를 적용하였으며, 현업의 참여도 활성화를 위해서 이벤트 행사들을 개최하여 개인의 지식 및 업무 노하우가 조직 전체의 지식으로 확대할 수 있는 자발적인 동기를 유발시키게 되었다. 또한, 사내 우수 실패사례공모를 통하여 우수작에 상금을 지급하고, 사원들의 도전 정신과 실험정신을 고취시키며, 재발 방지 효과와 학습효과를 얻는다. 이것은 활기차고 적극적인 조직 풍토를 만들어 갈 수 있는 바탕으로 이어지고 있다. 또한, 삼성경제 연구소는 해외언론의 보도나 주요 보고서 등 경영자가 알아야 할 정보를 정리해 제공함으로써 전 삼성인의 학습화에 총력을 다하고 있다. 이견희 회장을 비롯한 최고경영자에서부터 지식, 정보 마인드가 단단하게 구축 되어있고, 경영자들이 해외 시장 동향을 파악하고 일류기업을 벤치마킹 하는데 더 많은 시간을 쓰도록 독려하고 있다. 각종 경영정보와 지식을 체계적으로 정리 분석하는 중추로써 전세계에 나가있는 경영기획팀의 정보원들은 세계경기 동향을 좌우하는 은행들에게 정보를 수집하고, 경영기획팀에서는 이 정보를 선별, 분석하여 4백 명의 임원에게 배포한다. 이로 인한 정확하고 빠른 정보수집과 분석 능력은 삼성의 중요한 경쟁력 중 하나이다.
- ⑥ 기술지식과 사업전략의 공유: 경기도 수원 의 삼성전자 첨단기술 연구소는 7,200평 규모로 신입사원부터 사장에 이르기까지 최신 기술동향을 재교육하는 기관이다. R&D 기술만을 별도로 교육시키기 위해 연수기관을 운영하는 기업은 국내에서 삼성전자가 유일하다. 1990년 이견희 회장의 제 2 창업 선언과 함께 설립된 첨단기

술 연구소는 회사의 장기 전략에 맞춰 교육 프로그램을 운영하고 있다. 신입사원을 대상으로 한 400쪽 분량의 전자입문과정 교재의 제목은 '마켓 드리븐 컴퍼니 · 시장 지향 기업을 위한 해결책(Solution for MDC)'이다. MDC는 삼성전자의 기업목표이다. 이 곳에서 2001년 개설되는 교육과정만 97개이며 연간 교육인원만 3,000명에 달한다. 삼성전자가 확보한 소프트웨어 전문인력은 5,300명으로 그룹 전체로 보면 1만 3,000명이 넘는다. 이는 총 인력의 12%에 달한다. 삼성은 2005년까지 이를 2만 명으로 늘릴 계획이다. 콘텐츠, 소프트웨어를 지향하는 삼성전자의 미래전략이 교육과정에 그대로 반영되고 있는 셈이다.

## 2) R 경영

- ① '와우 프로젝트'식 R&D 투자: 삼성전자 노트북 센스Q는 시장에 출시되기 전까지 모두 아홉 번의 리콜을 당했다. 두께는 소니의 노트북 바이오보다 얇은 2cm 미만으로 해야 하고 무게도 3kg을 넘기지 말아야 한다는 진대제 사장의 가이드 라인을 맞추어야 하는데 개발팀이 마지막 관문인 블라인드 테스트에서 번번이 퇴짜를 맞았기 때문이다. 두께를 줄이는 데는 성공했지만 자판을 너무 얇게 한 것이 문제였다. 1mm를 줄이기 위해 디자인과 R&D 파트는 매번 격론을 벌였다. 결국 아홉 번의 리콜 끝에 만족한 진 사장은 2001년 센스Q 한 대를 세계 최대 PC메이커인 미국 델사의 CEO인 마이클 델에게 보냈다. 센스Q의 품질에 만족한 마이클 델은 삼성전자와 10억 달러에 달하는 센스Q 공급계약을 체결했다. 프로젝트명 '메버릭'으로 시작한 '와우 프로젝트'가 결실을 본 순간이었다. 와우 프로젝트는 말 그대로 세상이 깜짝 놀랄 만한 제품을 만들어보자는 취지로 2000년 진 사장이 이름 붙인 R&D 계획이었다. 이러한 '와우 프로젝트'에서 볼 수 있듯이 삼성전자는 R&D에 매우 큰 비중을 두고 있다. 삼성전자는 매년 전체 매출의 7% 이상을 R&D 분야에 투자하고 있으며, 2001년에는 8%를 투자하였다. 금액으로는 2000년 2조 190억 원, 2001년 2조 4,182억 원으로 매년 20% 이상 증가하고 있다.
- ② 시간과 업무흐름의 개선(삼성형 SCM, ERP): 삼성전자 국내영업 EC시스템은 삼성전자 비즈니스 프로세스에 인터넷을 적용, 시장점유율 중심에서 고객점유 중심으로 전환하고 전자상거래 기반을 구축해 사내 외 업무 프로세스를 혁신함으로써 경

영효율화를 도모했다. 이 시스템을 적용 후 전자기간계(SAP R/3) 시스템과 연계한 SCM을 구축, 고객 주문에서부터 납품, 사후관리까지 모든 사내 프로세스와 연계로 업무 효율화를 이루었다. 또한 ERP구축으로 현금흐름 개선과 해외법인 부실 방지라는 효과가 있었다. 물건을 판 후 다음달 20일에 모아서 결제하던 대리점들이 ERP가 구축된 뒤에는 판매 후 3일 안에 바로 이를 결제하게 됐기 때문에 현금흐름이 좋아졌고, 본사가 해외법인의 경영상태를 실시간 파악하게 됨으로써 해외법인이 적자에서 탈피하는데도 기여했다. SCM과 ERP는 해외에서 개발된 소프트웨어를 도입하였으나, 삼성문화에 맞게 재가공했고, 재가공한 ERP프로그램을 상품화해서 국내 기업들에게 판매하고 있다.

- ③ 물류의 아웃소싱: 국내 물류시스템은 '토로스'라는 물류 전문회사에서 일임하고 있고 해외의 경우는 다양한 파트너가 있다. 물류가 아웃소싱 형태로 바뀌면서 인력 운용부담이 크게 줄고 있고 비용의 누수를 철저히 모니터링할 수 있게 되었다. 해외의 경우 각 지역마다 1백여 개가 넘는 물류 파트너를 지역 당 최소 한 개로 통합하는 작업을 추진하고 있다. 이른바 일괄 계약, 일괄 결제 전략이다.

- ④ 여성 인력의 활용: 삼성의 이진희 회장은 크게 세 가지 이유를 들어 여성인력의 필요성을 설명한다. 첫째, 남성에게는 없는 여성의 감수성이 보완되어야 세계 경쟁에 뛰어들 수 있다. 둘째, 사회적인 편견을 무릅쓰고 활용할 우수 여성인력이 많다. 셋째, 여성 노동력이 침부되어야 국가가 경쟁력을 가진다는 세 가지이다.

삼성은 1993년에 대졸 여성 공채를 실시하였고, 1994년에 학력, 성별의 철폐를 골자로 하는 '열린 인사 개혁안'을 내놓았다. 이 개혁안은 채용 때 성차별을 완전히 없앴을 뿐 아니라 월급체제도 남녀 똑같이 만든 것을 골자로 하는데 그 당시로서는 획기적인 제도였다. 1996년에는 그룹 차원에서 '여성인력활용 TF'가 구성되어 여성인력 안착에 노력해왔으며 2003년에는 여성인력을 전체 채용의 30%에 해당하는 1,700여 명으로 확대했다.

### 3) P 경영

- ① 계열사 협력체제의 구축: 삼성전자 실무진의 협력을 뒷받침하는 것은 전자계열사 사장단 회의다. 이 회의는 이진희 회장 주도로 매년 두 번씩 열리고 있다. 모임의

장소는 주로 송지원이지만, 그때 그때의 형편이나 전략적 목적에 따라 다른 곳을 택하기도 한다. 중국 상하이(2001년 11월)와 미국 오스틴(2000년 2월) 회의는 그 해 역량을 집중할 해외시장이 어디인가를 보여줬다. 전자, SDI, 전기, 코닝, 테크윈, 모직, SDS 등 삼성 전자계열 사장단은 10년 후 무엇으로 먹고살 것인지를 주제로 디지털 제품 융합을 극대화하기 위한 사업영역 조정문제를 논의한다. 사장단 회의에서 큰 그림이 그려지면 사업 부장급 임원들은 새로운 전략에 따라 한 달에 한 번씩 만나 구체적인 제품개발 계획을 수립한다. 삼성 SDI, 삼성전기, 삼성코닝은 안정적인 부품 공급원이다.

- ② 조직구조의 재설계(구조조정본부): 지난 96년 하반기 반도체 경기가 나빠지면서, 삼성전자의 월간 단위 수지가 적자로 돌아서게 된다. 그러나 삼성의 구조조정본부는 임직원들의 원성을 들어가면서도 강도 높게 구조조정을 추진함으로써 삼성전자를 비롯한 계열사들이 어떤 여건에서도 수익을 낼 수 있는 토대를 만들어내는 역할을 했다. 예를 들면, 대대적인 분사와 매각을 통해 군살을 빼고, 그 후 휴대폰 및 반도체 영업호조와 어우러져 삼성전자가 매년 엄청난 순이익을 내는 사업방향을 정해 주었다. 또한 비노조 경영과 같은 시스템을 만들어 내었고, 경영이 투명하게 이루어지도록 경영진단팀에서 치밀한 감사를 수행했다. 구조조정본부는 계열사들이 나갈 방향을 제시하고, 계열사간 사업영역 조정에도 관여해 중복투자를 방지하고 시너지 효과를 높일 수 있도록 유도하는 역할을 하였다.
- ③ 분임조 조직의 활성화: 삼성전자의 분임조 운영은 아메바 경영의 도입이라 할 수 있다. 현장 근로자들은 몇몇의 멤버로 이루어진 분임조로 나누어져 각 조의 목표를 설정하고 그 목표의 성취를 위해 노력한다. 분임조는 사원들의 팀워크를 한 방향으로 만들면서 생산현장에서 발생하는 불만에서부터 가정생활의 어려움까지 해결하는 세포 조직이다. 노조보다 더욱 치밀하게 사원들의 애로사항을 알아보고 해결해 주고 있는 것이다. 종업원들을 인간적으로 대우하고 '내 회사'라는 생각을 갖게 하면 신바람을 내면서 자율적으로 일을 한다. 이익이 나면 종업원에게 혜택이 돌아가야 한다. 동지애가 생겨나면 조직은 더욱 강해지는 것이다.
- ④ 상생의 노사관계: 삼성전자의 무노조 경영은 '관리의 삼성'이라는 이미지를 형성하는 핵심 축의 하나이다. 삼성이 내·외부의 비판과 도전에도 불구하고 무노조 체제를 유지할 수 있는 원동력은 다양한 복지정책을 통해 노조의 기능을 대체하고 인적

자원의 중요성에 대해 명확하게 인식하도록 하는 것이다. 삼성전자가 2001년 복리후생비로 쓴 돈은 515억 원이다. 1인당 110만원이 넘는 수준이다. 삼성전자는 또 20명의 노무사를 자체 보유하고 있다. 노조를 대신해 종업원의 의견을 청취할 수 있는 다양한 채널을 확보하려는 것이다. CEO의 지시가 말단 직원에게까지 24시간 내에 전파될 수 있도록 사내 방송과 사내보, 인트라넷과 같은 다양한 채널을 가동하고 있다. 노조는 아니지만 사원 대의기구인 노사협의회를 통해 경영정보를 공유하는 것도 같은 맥락이다. 매분기 개최되는 정기 노사협의회에는 최고 경영자가 반드시 참석, 경영현황 전반에 대한 정보를 공유하고 있다.

- ⑤ 사회공헌활동: 삼성전자를 비롯한 삼성 계열사들은 2000년 한해 동안 공익사업 기부협찬 등에 1,108억 원을 썼다. 사회공헌 활동은 돈을 대는 것으로 끝나는 게 아니다. 임직원들의 참여율도 높다. 2001년 삼성 임직원의 자원봉사 참여율은 59.7%이다. 그리고 계열사 사장들도 양로원이나 고아원을 찾아 봉사활동을 하는 게 주요 경영활동의 하나가 됐다. 또한 삼성전자는 봉사활동을 지원하기 위해 자원봉사 휴가제도를 도입하고 있다. 삼성이 사회공헌 활동을 활성화한 것은 지난 1989년 이진희 회장이 102억 원의 사재를 출연해 삼성복지재단을 만들면서부터이다. 보육사업부터 시작해 의료재단을 설립하고 장애인 공장(무궁화전자)도 세웠다. 1994년에는 사회봉사단(3119 구조대)을 결성했으며 2001년부터는 경로당 환경개선 사업도 벌이고 있다. 또한 사업의 특성에 맞는 프로그램을 운영한다는 차원에서는 시각장애인을 위한 무료 컴퓨터 교육장을 운영하고 있다. 해외에서의 삼성전자의 사회사업도 활발히 진행되고 있다. 삼성전자 라틴아메리카 지점은 매년 12월 멕시코 파나마시티 시골학교를 방문해 어린이들을 위한 성탄 파티를 마련해주고 있다. 그리고 인도 법인은 지난 1999년 인도 빈민층을 위해 베누시 시력센터와 공동으로 안과 무료진료 활동을 펼쳤다. 이 같은 점을 반영, 지난 1999년 2월엔 <타임>지가 '나눔의 사회(Giving some of it back)'라는 특집기사로 삼성의 사례를 다루기도 했다.

#### 4) 기업문화

- ① 고객과 주주 중시: 고객이 원하는 제품을, 고객의 입장에서 한 번 더 생각하여, 앞

선 기술과 서비스로 고객에게 만족을 안겨 드리는 것이 삼성전자가 추구하는 경영 철학이다. 삼성전자의 모든 경영 의사결정은 주주의 이익을 최우선으로 이루어지고 있다. 삼성전자의 모든 임직원들은 기업의 생존과 성장이 고객의 선택에 달려있음을 알고 고객 만족을 모든 업무의 판단기준으로 삼고 있다. 이를 바탕으로 고수익 창출, 건전한 재무구조를 갖춘 세계적 기업으로 우뚝 서기 위해 끊임없이 노력하고 있다.

- ② 상생의 기업: 삼성전자는 '상생(相生)의 기업'을 추구하는 기업이다. 기업의 사회적 역할과 책임을 다하기 위해 건전하고 미래 지향적인 기업문화를 만들어 나가고 있다. 자율과 창의가 살아 숨쉬는 기업 문화를 통해 모든 구성원이 일하는 보람을 가지고 질 높은 삶을 누릴 수 있도록 애쓰는 한편, 사랑과 신뢰를 받는 기업이 되기 위해 환경보호에서 문화, 예술활동 지원, 각종 사회 공헌 활동을 펼쳐 나가고 있다. 보다 편리한 생활, 더욱 풍요로운 미래 그리고 모든 이들에게 활짝 열린 아름답고 조화로운 세상을 위해 삼성전자는 노력하고 있다.

- ③ 효율중심의 책임경영: 삼성전자 기업문화의 특징은 전통적으로 사원들이 다른 기업에 비해 충성심이 높고, 성실하다는 점이다. 하지만, 1990년대 후반의 대규모 구조조정, 능력위주 평가로 인한 끊임없는 정리해고 등으로 회사에 대한 충성도가 낮아지고 있다는 것이 전문가들의 소견이다. 또한, 다른 기업에 비해 더 조직 내 경쟁이 치열한 삼성은 조직의 경직성을 가져올 수도 있다. 즉, 지나친 경쟁으로 인한 조직내의 가족과 같은 분위기보다는 살벌한 분위기가 자리잡게 되고, 이는 결국 기업의 효율의 측면에서도 부정적이 될 것이라는 것이다. 삼성이 직원들의 의식 속에 '가족과 같은 회사'라는 이미지를 심어주기 위하여, 좀 더 인간적이면서도 서로에게 힘을 북돋아줄 수 있는 기업문화가 정착될 수 있도록 노력하고 있다.

또한 삼성전자는 인재를 가장 중요하게 생각하고, 키워나가는 기업이다. 국제 사회인으로 사명 의식과 자신의 능력을 최대로 발휘하여 미래를 개척하고 인류의 발전에 기여하는, 창의적이고 상호 교류가 가능한 열린 사고를 가진 인재, 이런 인재 양성을 통해 삼성전자는 인류의 행복과 풍요로운 삶을 실현해 나갈 수 있는 참다운 기술을 발전시키고자 한다. 삼성전자는 인재와 첨단 기술력의 조화로운 운용을 통한 책임경영을 노력하고 있다.

- ④ 삼성맨으로서의 자부심: 삼성직원들은 입사시 가장 먼저 '삼성맨' 만들기 연수를 받

게 된다. '지도 선배'라는 이름으로 입사 3년차의 우수 사원들 중심으로 신입사원들에게 삼성인의 마음가짐과 몸가짐을 교육하게 한다. 현장에서 일하는 방식과 대인관계의 기본과 원칙을 안내해 주는 역할을 하며 '삼성맨'으로서의 자부심을 갖게 한다. 이와 함께 입사 후에도 지속적인 교육이 제도화되어 있어서, 신기술이 유입되거나 새로운 사업에 발을 들여놓을 때 사원들을 재교육시키고 교육 내용을 일신하고 있다. 사원들의 지속적인 성장과 발전을 경험하도록 하는 것이 회사 내부에서 느끼는 최대 장점일 것이다. 또한 삼성전자는 분임조를 통해 업무에 대한 자긍심을 심어줌으로써 생산 활동에 대한 적극적인 자세를 유도하고 조직에 대한 자부심과 로열티를 불어넣고 있다.

#### IV. 수정된 방식(변형)에 의한 K·R·P 통합경영

K·R·P 통합경영은 기본적으로 균형적 방식을 원형으로 전제하고 있으나, 경영환경 변화에의 새로운 대응이나 경영혁신을 위해 새로운 도전을 하고자 할 때 균형적 방식을 수정(변형)하는 것이 필요하다. 즉, K·R·P 경영 모두의 균형상태는 장기간 지속되기 힘들기 때문에 대처방안이 필요할 경우가 생기게 된다. 여기에서는 기업이 대처할 수 있는 선택모듈로서 총체적 방식, 상황적 방식, 역동적 방식으로 수정·변형된 세 가지 실행방식을 제시하고자 한다.

##### 1. 선택모듈 1: 총체적 방식

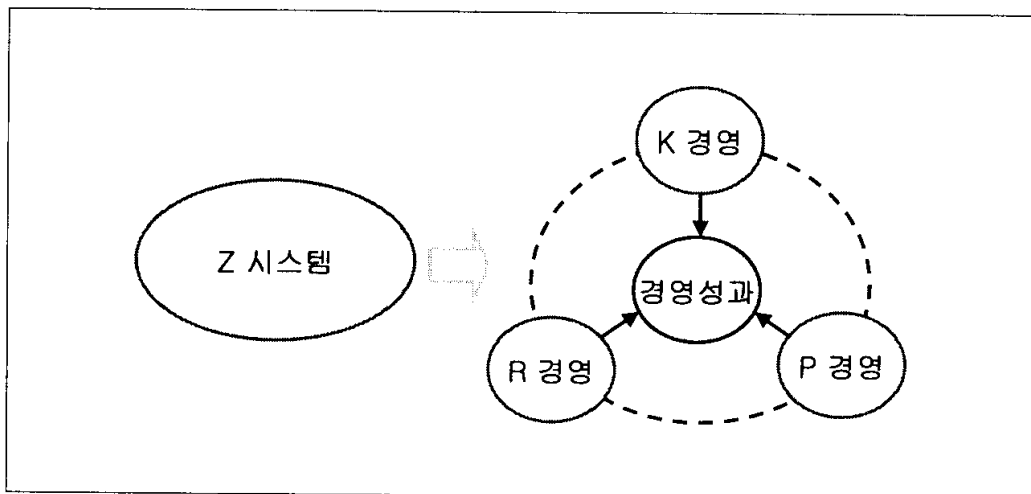
총체적 방식이란 하나의 총체적인 경영시스템을 통해 K·R·P 통합경영을 실행하는 경우를 의미한다. 이 때 '총체적'이라 함은 '전사적'이라고도 할 수 있다. 즉, 기업이 하나의 시스템을 만들어 내고, 그것을 통해 K·R·P경영을 균형적으로 실행하도록 하는 방식이다. 그러므로 여기서 말하는 총체적 방식이란 K·R·P 경영의 모든 부문에 걸쳐 동시에 영향을 끼칠 수 있는 하나의 경영시스템을 말한다.

과거의 경영자는 경영활동의 다양한 요소들을 제각기 독립적으로 관리해 왔다. 하지만 시간이 흐름에 따라 기업의 목표를 달성하기 위해서는 전사적인 관점에서 하나의 시스템



이 필요하다는 인식이 확산되고 있다. 이에 따라 모든 경영의 프로세스까지도 포괄할 수 있는 시스템이 다양한 측면에서 개발되고 있는데, 특히 생산방식의 개선에서 출발하여 전사적으로 발전하고 있는 경우가 대표적이다. 예를 들어 6시그마는 생산과정에서 피할 수 없는 불량률의 발생을 극한의 수준까지 낮추자는 생산의 효율개선 측면에서 출발한 운동이지만 그러한 과정에서 다양한 부문의 변화가 불가피해지게 되었고 결국은 전사적 경영시스템으로 발전하게 된 것이다. 이처럼 하나의 총체적 시스템을 기업에 도입하여 K경영, R경영, P경영의 관점으로 수렴함으로써 경영성과를 성공적으로 높일 수 있을 것이다.

(그림 3) K·R·P 통합경영을 위한 총체적 방식



다음에서는 도요타(Toyota)의 린 시스템을 예로 들어 K·R·P - I 모형의 관점에서 어떻게 실행되고 있는지를 알아보기로 한다.<sup>8)</sup>

사키치의 아들 키치로에 의해 설립된 꽃대기 회사에서 이제 문자 그대로 명성 높은 세계적인 회사로 발돋움한 (주)도요타 자동차는 1997년 8월 창립 60주년을 맞이하였다.

8) 이 사례는 가타야마 오사무(2003), 「최강의 직원을 만드는 도요타만의 비결」(무한); 전병욱(1994), 「도요타」(길벗); 와카마쓰 요시히도, 곤도데쓰오(2003), 금대연 역, 「도요타 벤치마킹」(동양문고); 히노 사토시(2003), 금대연 역, 「TOYOTA 무한성장의 비밀」(동양문고); 도요타 홈페이지(<http://www.toyota.co.jp>), 김성철(1997), 「생산관리」(학문사)를 참고하여 정리한 것이다.

오늘날 도요타는 세계 2위의 자동차 회사로서 2003년 현재 26개국 61개 생산라인(국내 15, 해외 46)에서 26만 여명의 임직원이 일하고 있다. 2003 회계연도에는 매출과 판매대수가 각각 16조엔(약 1백 60조원)과 6백만 대를 돌파했다. 도요타 생산 시스템은 1950년 후반에 연구개발이 이루어졌고, 1970년대 Just-In-Time, 그리고 가이젠의 개념에 입각하여 도요타 공장과 부품 공급 업체의 재고와 결점을 줄여주는 주요한 요인으로 작용하였으며, 이를 통해 오늘날 도요타 전사적 경영방식의 근간을 이루게 되었다.

#### 1) 린 생산방식에 대한 개요

린(Lean) 생산방식이란 종전의 포드 대량주의에 입각하여 재고를 쌓아두고 생산하는 방법을 지양하여 적시에 제품과 부품이 공급되는 시스템을 갖추으로써 재고비용을 줄이고 종업원의 적극적인 참여를 유도하여 궁극적으로는 생산 품질까지 높이는 생산방식이다. 즉, 최종 조립라인에서 조립에 필요한 부품을 필요한 시기에 필요한 수량만큼 선행 공정으로부터 인수해 가고, 선행공정은 후속 공정이 인수해간 만큼의 부품을 생산하는 방식이다.

린 생산방식을 통해 도요타는 재고로 인해 발생하는 각종 손실을 최소화하였으며 적시에 부품을 공급함으로써 생산의 효율도 극대화하였다. 린 생산방식은 생산품, 중간 재공품, 원자재 모두 완벽한 품질을 요구하며 조그마한 불량도 발견되는 경우라도 라인을 정지시키고 불량을 제거하여 품질지상주의를 구현하였으며 생산 리드타임의 단축을 통해 납기의 신속적인 대응을 쉽게 하였다. 또한 판매된 제품을 기준으로 원가를 계산하여 재고는 낭비된 원가로 간주되었다. 결국 Just-In-Time 체제 구축에 의한 부품과 원자재 재고의 최소화를 통해 비용 절감을 이룩하였다.

린 생산방식은 생산공정에서 비생산적인 시간과 비효율을 제거하는데 집중하여 공정과정의 낭비를 없애고 품질을 지속적으로 개선시키는데 집중한다. 또한 다품종 소량생산에 적합한 특성을 지니고 있을 뿐만 아니라 끊임없는 개선으로 코스트를 최소화시킬 수 있다. 기존의 생산방식이 Push production system인 반면 린 생산방식은 Pull production system이다. Push형 시스템은 후공정의 작업능력이나 상황에 관계없이 전공정에서 작업이 끝나면 후공정으로 넘겨주는 생산방식이다. 그러므로 공정간에 작업시간이 균형을 이루지 못할 경우 대기 및 정체 공정이 발생한다. 대량생산에서 라인에 균형이 이루어진 곳에서는 흐름생산을 이용한 Push생산이 높은 생산성을 갖게 된다. 그러나 다품종 소량

생산에서는 빈번한 준비작업과 소 로트(lot) 생산으로 인하여 작업의 정체 및 대기 발생 낭비와 불합리한 점들이 발생하는 데, 이러한 것들을 제거한 새로운 생산혁신방식이 린 생산방식이다. 린 생산방식은 필요한 때, 필요한 것을, 필요한 만큼 생산하여 재공품 재고, 제품 재고, 원자재 재고를 철저히 줄이고 생산공정에서의 낭비를 제거하는 데 있다.

다기능의 작업팀이 자동화된 기계를 사용하여 다양한 제품을 생산하는 린 생산방식의 효율성은 기존의 대량생산방식에 비해 매우 높다. 즉, 각 생산단계는 물론 제품개발기간이  $1/2 \sim 2/3$ , 생산과정의 재고가  $1/10$ , 공장면적  $1/2$ , 완성품재고  $1/4$ , 제품결함이  $1/3$ 로 각각 줄어들게 된다. 한편, 생산방식의 특징을 비교해 보면, 대량생산방식에서는 노동자의 기능, 작업이 제한된 범위로 분할되고, 부품업체로도 분산·독립되어 한정된 완전성을 목표로 어느 정도의 재고를 허용하고 있다. 반면에 린 생산방식은 각 생산단계에서 다기능을 가진 작업팀이 부품업체와 상호 연계된 팀웍이 이루어짐으로써 거의 재고가 없는 가운데 무한한 완전성을 추구할 수 있고 또 제품의 다양화가 가능해진다.

린 생산방식은 엄청난 성과를 거두게 되는데, 현재 일본 자동차 산업의 위치가 이를 대변해 주고 있다. 린의 가장 눈에 띄는 성과는 변화하는 소비자 취향에 따른 반응을 들 수 있다. 대량 생산 방식의 가장 큰 단점은 제품의 획일화였다. 그래서 변하는 시장상황에 빠르게 적응하지 못하게 되었다. 그 이유는 경직된 생산 방식이었기 때문에, 많은 고정비가 들어 상황이 발생할 때마다 빠르게 반응한다면 많은 손해를 감수해야하기 때문이다. 하지만 린 생산방식은 과다한 기계화를 지양하고 노동자 참여를 통한 유동적인 생산 방식을 택하고 있기 때문에 많은 비용을 들이지 않고 보다 빠르게 시장 변화에 반응할 수 있었다. 여러 가지로 기존의 대량 생산 방식보다 우월한 생산 방식을 가지고 일본 기업들은 세계시장을 점유할 수 있었다.<sup>9)</sup>

## 2) K경영

- ① 프로인재 개발프로그램 실시: 공정관리에 있어서, 대량생산방식을 도입한 공장이 극단적인 노동분업을 하고 있는데 비하여 린 생산방식에 의한 공장은 동일생산라인의 유연성을 극대화하여 다양한 모델생산에 빠르게 적용할 수 있도록 다기능 작업

9) 하지만 이러한 린 생산 방식도 문제점을 안고 있다. 너무 빠른 모델의 등장과 교체는 부품 공유화를 어렵게 만들어 많은 문제점을 일으킨다. 또한 이러한 생산 방식은 노동자의 적극적인 참여가 요구되는데, 이러한 참여가 강제적인 때는 노동자에게 큰 부담이 될 수 있다.

팀의 조직개념이 도입된다. 또 결함이 발생하는 즉시 수정하게 된다. 이와 같은 린 시스템을 수행하기 위해서는 그에 적합한 인재를 양성하여야 할 필요가 있다. 도요타는 이를 위해 '프로인재'가 되기 위한 7가지 역량을 제시하고, 프로 인재에 요구되는 역량을 구성원들 스스로 개발할 수 있도록 돕는 '프로 인재 개발 프로그램'을 진행하고 있다. 프로그램에 따르면 프로인재 이미지의 명확화, 직능 자격과 개발 단계의 연계, 셀프 경력 관리 지원 프로그램, 평가를 통한 인재육성이라는 네 가지 모토를 기반으로 이에 필요한 실천 사항을 매뉴얼화 하고 회사와 직원이 함께 관리하고 있다.

- ② 생각하는 관리자상 제시: 도요타는 효과적인 린 시스템의 운영을 위해 기존의 관리자상인 단순히 도장찍는 사람에서 생각하는 관리자로 관리자상을 바꾸었으며, 고과 요소도 부문별 목표달성율, 업무관리, 안전확보에서 과제 창조력, 수행력, 조직 관리력, 인재 활용력, 인덕과 인망 등으로 변화를 시도하였다. 여기서 '생각하는 관리자'의 구체적인 의미는 스스로 생각하는 것은 물론이고 상대방(부하 직원)에게도 스스로 해답을 찾을 수 있도록 도움을 주는 사람을 말한다. 이로 인해 모호했던 관리자의 역할과 책임을 명확히 함으로서 사무직 생산성 향상에 한 걸음 더 다가갈 수 있다.
- ③ 'T자형 인재'육성: 린 시스템은 자동화와 소수정예화를 강조한다. 공정과 공정간의 재고를 극소화하려는 경우 기능직 직원들은 전체 프로세스에 대한 이해를 해야 할 뿐 아니라 자신이 맡은 임무에 대해서는 전문적인 지식을 함께 지니고 있어야 하기 때문이다. 만일 기능직 직원들이 이전과 같이 선반공, 보울반공 등으로 구분해서 작업을 한다면 "일단 생산을 시작했기 때문에, 많이 만들지 않으면 능률이 나쁘다"라는 점 때문에 여분을 더 만들어 버리게 될 것이다. 또한 불량품의 발견시 생산라인이 즉각적으로 중단되지 않게 하기 위해서는 여유 있는 작업장의 작업자들은 언제라도 바쁜 작업장으로 이동하여 작업할 수 있는 준비를 갖추으로써 적시생산의 원칙을 유지하게 하여야 한다. 도요타는 이러한 린 시스템에 알맞은 인재상의 필요성을 깨닫고 다양한 분야에서 알지만 넓은 지식을, 그리고 특기 분야에서 좁지만 깊은 지식을 가진 'T자형 인재'의 육성을 강조하고 있다.
- ④ 전문 기능직 신설: 린 시스템에서는 기능직 인재를 육성과 더불어 기존 기능직 자격과 직위 명칭을 재평가하여 각 자격의 역할과 책임을 명확히 하여야 한다. 도요타는 1997년을 전후로 하여 기능직 구성을 변경하였다. 변화의 내용은 기존의 '장'

을 'leader'로 변경하여 단순관리의 이미지를 가진 '장'에서 문제를 스스로 해결하고 현장의 변화를 주도하고 리더십을 발휘할 수 있는 개념의 leader로 전환하고, 과거 반장의 지위를 expert로 하여 실무직의 역할과 책임을 부여하는 것이었다. 이렇게 역할과 책임을 명확히 하는 과정에서 관리직이 되지 못하는 기능직이 발생하였다. 도요타에서는 이들의 사기저하를 막고 기능직의 전문성을 향상시키기 위해 전문 기능직을 신설 운용하고 있다.

- ⑤ 지식 클러스터 형성: 클러스터(집적)는 사용자와 생산자간의 긴밀한 결합과 집중을 통해 네트워크의 효율성을 향상시키는 것이다. 린 시스템에서는 생산자와 사용자간의 관계가 강조되기 때문에 양자간의 효율적 지식교환은 필수적이다. 예를 들어, 도요타는 클러스터 내에 '게스트 엔지니어링(Guest Engineering)' 제도와 '부품업체 주도적 설계방식(승인도 방식)'을 두어 보이지 않는 지식, 이른바 '암묵지(暗黙知)'의 확산을 장려하였다. 이러한 제도를 통해 도요타 자동차와 부품업체 간에 상호 동적인 지식의 학습(dynamic learning)과 축적이 이를 수 있었다. 이에 더해 클러스터 내에 연구개발을 주도할 수 있는 대학이나 연구소들을 함께 두어 이들 연구기관이 산업의 암묵지 형성을 주도하게 하고, 클러스터 공간 전체가 학습조직화 되도록 하였다.

### 3) R경영

- ① 공정의 표준화: 도요타가 말하는 끊임없는 가이젠(개선)의 전제조건은 표준화이다. 따라서 도요타식 가이젠은 작업의 표준화에서부터 출발한다. 도요타는 표준화를 '생산자가 무다(낭비) 없이, 가장 효율적으로 작업할 수 있는 방법'으로 정의하고 있다. 근로자의 세세한 움직임까지 초 단위로 규정해놓고 있다는 점에서 비인간적이라는 지적도 있으나 작업자의 움직임에서 불필요하고 무리한 동작을 없애 가장 순조롭게 일할 수 있는 방법을 정한다는 점에서 보면 오히려 작업자들에게도 도움이 된다고 도요타 전문가들은 반박한다.

표준작업은 작업자의 성과를 측정하는 기준이 되기도 한다. 표준 작업이 없으면 작업자의 업무 능력을 객관적으로 평가하기 어렵다. 주관적인 해석의 여지가 있으면 표준화라고 볼 수 없다. 예를 들어 나사를 조일 때 "꼭 조여"라는 지시는 표준작

업으로 이어지지 못한다. 자칫 불량이 발생할 가능성이 크다. 표준화를 통한 작업 지시는 “딱 소리가 날 때까지 조인다”이다. 이 표준작업을 따르면 작업자가 누구냐에 관계없이 똑같은 결과를 얻을 수 있다. 똑같은 품질의 자동차를 만들어 내기 위해서는 조립과정의 모든 업무를 표준화해야 한다[한국경제신문 2003년 10월 30일자 기사 참조]. 모든 생산 과정에서는 표준화 작업이 필요하다.

- ② 급여지급 방식의 개선: 80년대의 엔고와 90년대 불황으로 전반적으로 일본 경제계에서는 미국식 성과주의를 도입하기 시작하였다. 그러나 적지 않은 부작용도 발생하였는데 도요타에서는 이를 참고로 하여 임금 제도면에서는 무리하게 성과급을 도입하는 것보다 자격급을 중심으로 한 직무능력급으로 점진적으로 개선하고 이에 성과급을 가미하는 방향을 취하였다. 또한 도요타는 성과가 지속적으로 높게 발생하려면 성과 창출의 근본적인 과정이 중요하다고 생각하였다. 결국 성과급은 일시적으로 경영 성과를 높이는데 사용되지만 궁극적으로 중요한 것은 거기에 이르는 과정으로 보고 있는 것이다. 그리하여 인사고과에 주어진 역할을 수행하는데 요구되는 능력을 고과하였고, 또한 연초 설정한 목표 대비 달성도를 고과하여 직무능력 고과결과가 승진과 급여를 결정하는 기준일 만큼 프로세스를 중시하여 평가하고 있다.
- ③ 문서화된 절차: 도요타는 가능한한 모든 절차를 문서화하고 있다. 이와 같은 철저한 자료관리는 실패에 대한 기록 시스템을 보유하게 해 주었다.
- ④ 강제적 인원삭감 지양: 린 시스템에서는 노동자의 전문성과 유연성이 중요하기 때문에 강제적 인원삭감을 지양한다. 노동자의 유연성은 다능공을 육성하고 체계적 직무순환을 함으로써 수요변화에 적절하게 대응할 수 있게 한다. 도요타에서는 ‘사람을 키우고 지킨다’는 철학을 바탕으로 절대로 강제적인 인원삭감을 하지 않았고 노동자의 정년을 보장해 주었다. 이는 노동자의 유연성을 통해 정년보장으로 인한 고령노동자의 증가를 완충시키는 것이라고 볼 수 있는 것과 동시에 고령노동자의 노동강도를 조절하면서 숙련공을 양성하는 방편이 되기도 한다.
- ⑤ 무차입금 경영: 도요타는 경영활동에 필요한 자금을 조달하는데 있어 차입을 하지 않는다. 이와 같이 자기자본에 충실한 재무원칙은 도요타가 높은 이익률 및 내부 유보율을 유지하는 기반이 되어 주었다.
- ⑥ 설비투자 및 지원정책: 린 시스템에서는 설비 프로세스에서의 자동화를 이루고 재

고수준을 낮추기 위해 협력업체와의 긴밀한 관계를 형성하는 것이 강조된다. 이는 설비투자비용이 증가한다는 것과 동시에 관련회사에 대해서도 지원을 강화해야 한다는 것을 의미한다. 실제로 도요타에서는 경쟁력 강화를 위해 적극적인 설비투자를 하는 동시에 관련회사 우선 지원정책을 시행하고 있다.

- ⑦ 본업 제일주의 투자: 도요타는 본업을 제일로 여겨 투자한다는 원칙을 설정하고 있다. 때문에 수입이 많더라도 위험이 크고 본업이 아닌 주식시장에서의 투자는 최소화하고 금융자본시장의 금융상품 중 가장 안전하고 확실한 상품에 투자를 하고 있다.
- ⑧ 생산의 평준화: 재공품 재고를 최소로 유지하기 위해서 여러 종류의 제품이 동시에 골고루 흐르게 하는 생산의 평준화(Load Leveling)가 이루어지고 있다. 생산의 평준화는 최종 조립라인에서 각종 제품생산에 대한 작업부하를 균등하게 하여 생산하는 것을 말한다. 양과 종류면에서 후속 공정이 부품을 불규칙적으로 인수하게 되면 선행공정은 이에 대응할 수 있도록 완충재고와, 설비의 여유 능력, 여유 노동력을 준비해야만 한다. 린 생산방식에서는 이것을 낭비요소로 파악하고, 품목별 생산량의 변동 범위를 최소로 줄이도록 하고 있다. 품목별로 인수하는 수량의 변동폭을 작게 하기 위해서는 최종조립라인은 여러 제품을 섞어서 생산(혼류생산)하여 공정간의 부품을 소로트(lot)로 흐르게 한다. 이를 위해서는 유연한 기계(설비)에서 생산품목을 빈번히 바꿀 수 있도록 작업준비시간을 최소한으로 단축하는 것이 필요하다(김성철, 1997).

#### 4) P경영

- ① 중복 소집단 활동: 린 시스템을 위해서는 전사적으로 조직의 목표를 공유하도록 하고 효과적인 커뮤니케이션이 이루어지도록 해야한다. 도요타에서는 이를 위한 방안으로 중복 소집단 활동을 실시하였다. 중복 소집단 활동이란 최고 경영층의 소집단으로부터 제일선의 소집단에 이르기까지 각 단계의 소집단이 중복토록 조직을 이루어 종적 또는 횡적으로 완전한 커뮤니케이션 체제를 갖춘 것을 말한다. 결국 의사체통을 확실하게 해주고 최고 경영진에서부터 제일선 작업자까지 활동의 의의를 관찰하고 전원이 참석할 수 있게 된다.
- ② 현장 책임자의 권한을 강화하는 안돈(andon) 방식: 도요타는 작은 부분이기도 하나

현장라인의 책임이나 권한을 세부적이면서도 포괄적으로 지정하고 있는데 그 중 하나가 안돈방식이다. 안돈방식이란 현장의 작업자가 품질 등의 문제가 발생하는 경우 라인을 정지시킬 수 있는 권한을 갖는 것을 의미한다. 이러한 안돈방식은 그만큼 현장에서 철저한 품질관리를 하고 있다는 것을 말한다. 그러므로 작업자들은 더욱 자신의 업무에 책임감을 갖게 되고, 협력업체에서도 품질관리에 더욱 신경을 많이 쓰게 된다. 자기회사의 부품불량 때문에 라인이 정지되면 정지된 시간만큼 배상을 해야 하기 때문이다.

- ③ 조직 수평화의 추진: 린 시스템에서는 일정계획, 작업촉진, 생산성 향상 등의 활동이 하급자의 의무가 되기 때문에 중간간부나 고위간부가 명령을 하달하거나 밑에서 위로 정보를 올려보낼 필요는 많지 않다. 그러므로 작업자와 경영자간의 긴밀한 협동과 상호신뢰를 구축하기 위해 조직 내 상호관계가 재설정되어야 한다. 다시 말해 조직 수평화를 통해 사무 관리직이 비대화되지 않도록 하며 새로운 관리자상을 명확히 제시하여 역할과 권한이 모호하지 않게 하여야 한다. 관리자의 기능은 부품업체와 생산공장을 연결하고 지역상 분산되어 있는 회사의 각 부문간을 연결시키는 것이 된다.
- ③ 협력업체와의 신뢰 구축: 린 시스템에서는 재고 비축량이 적으므로 원재료와 부품의 선적을 하는 납품업체가 신뢰성이 있어야 한다. 재고가 줄어들면 부품의 선적이 잦아지고, 리드타임이 단축되고, 적시에 도착해야 하며, 고품질의 부품을 공급하여야 한다. 그러므로 납품업체와 신뢰를 기반으로 하는 긴밀한 협조체제를 갖추지 않으면 린 시스템의 성공적인 수행은 힘들 것이다.
- ④ 비공식적 집단의 공식화: 도요타는 동료집단형 조직화로 비공식적 집단을 공식화하고 있으며 이를 통해 혁신활동 및 인재육성을 하고 있다.
- ⑤ 노사간의 신뢰구축: 린 시스템을 위해서는 경영진, 근로자는 물론 협력업체까지 모두가 하나가 되어 경쟁력을 높여 나간다는 기본 마인드 형성이 중요하다. 노사간의 신뢰가 없으면 품질이나 생산성의 제고는 이루어지기 힘들다. 도요타의 홈페이지 기업의 역사부분의 말 중에 '상호신뢰'가 가장 자주 등장하는 것이 이를 잘 보여준다. 도요타는 1960년 이전 시기에 있었던 노사간의 큰 갈등 이후로 화합의 노사문화화를 이루기로 합의하여 지금까지 그 전통을 이어오고 있다. 특히 꾸준한 생산성 제고로 인해 사원의 수를 감축할 수 있는 상황에 있음에도 사원을 해고시키지 않고 유희사원은 교육을 시키거나, 작업장의 보수유지 업무를 시킨다든지 하는 방법들



통해 강제해고를 시키지 않는다는 방침을 고수하였다. 결국 도요타 린 생산시스템의 성공은 사원의 헌신적인 노력과 생산성 향상이 인원감축으로 연결되지 않는다는 '신뢰(trust)'관계가 있었기에 가능한 것이었다.

##### 5) 기업문화

- ① 높은 목표의 설정(도전의식): 도요타는 처음부터 높은 목표를 설정하고 있다. 이러한 연역법적 방식은 발상을 바꿔 지혜를 이끌어 냄으로써 목표에 한없이 다가갈 수 있도록 하기 위해서이다.
- ② 도요타식 문화: 원래 도요타에는 '일본식 경영'과 '미국식 경영'의 명확한 구분이 없었다. 미국 펜실베이니아 대학의 존 폴 맥더피 교수는 "도요타가 갖고 있는 것은 도요타식 경영뿐"이라고 분석한다. 도요타 생산방식은 도요타의 모든 경영전략 전반을 응축하고 있는 개념이다. 그러므로 도요타는 해외 현지의 여건이나 문화환경 등에 맞춰 도요타식 생산시스템을 글로벌화하여 성과향상을 도모하고 있다.
- ③ 미래를 보는 눈: 도요타는 "자연 친화적 기술개발로 환경보호에 얼마나 앞장서느냐에 도요타의 미래는 달려있다."라고 말한다. 2003년 9월 도쿄 모터쇼에서 세계 최초의 하이브리드 승용차<sup>10)</sup> 상용모델 '프리우스'를 내놓은 것도 이러한 이유에서다. '프리우스'는 생산원가의 3분의 2 가격인 대당 2백 15만엔에 출시되었다. 단기적인 이익보다는 장기적인 관점에서 세계사회에 공헌하는 도요타의 이미지를 국제사회에 널리 알리겠다는 계산이다.
- ④ 스피드 경영: '스피드 경영'은 오쿠다 회장의 트레이드마크다. 도요타의 기본 경영이념은 고객제일주의이다. 그런데 '스피드' 없이는 이 원칙을 지키기 어렵다는게 오쿠다 회장의 주장이다. 그는 취임 후 술선 수범해 스피드 경영을 실천했다. 1995년 여름 그는 사장 취임 즉시 중국 텐진(天津)과 미국 동부에 엔진공장을 건설하기로 결정했다. 전임 다쓰로 사장이 몇 년 동안이나 결론을 내지 못하고 끌어오던 과제였다. 그 뿐 아니라 인도진출의 공식화 등 많은 중대사항도 잇달아 결정했다.
- ⑤ 일본 전통 미덕의 강조: 도요타의 현장 직원들 사이에는 근면·성실이라는 고색 창연한 개념을 미덕으로 삼는 정신이 남아있다. 그리고 이러한 일본적인 정신은 도요

10) 하이브리드 승용차란 가솔린과 전기겸용의 차세대 무공해 자동차를 말한다.

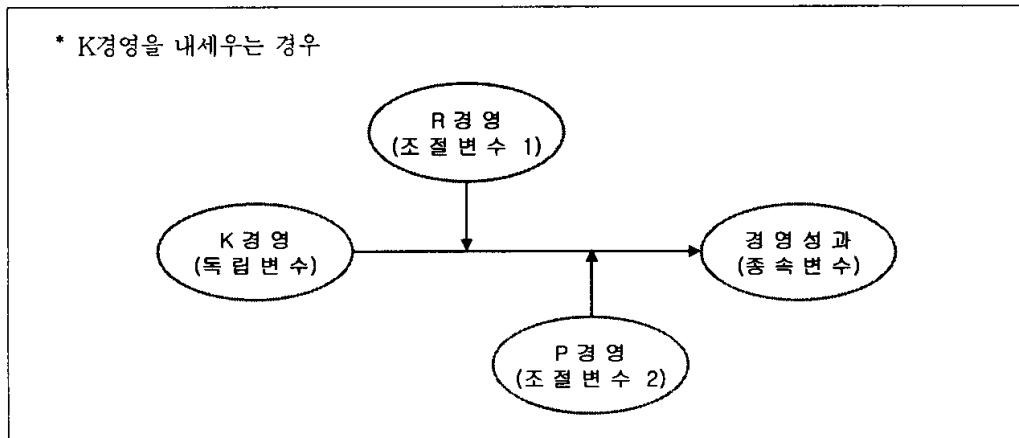
타의 해외 현지법인에서도 나타나고 있다. 게다가 미국식 성과주의 사고가 일본기업 풍토에 부적합하다고 판단하여 결과보다는 프로세스를 강조하고 있다. 이처럼 도요타는 일본의 전통 미덕을 강조하고 있다.

- ⑥ 자율과 책임의 문화: 도요타는 개인보다 조직(회사)을 중시하는 기업문화를 유지하고 있다. 그러나 이와 동시에 도요타는 위만 쳐다보는 "천수답 경영"을 탈피하고, 스스로 목표를 설정하며 결과를 평가하는 풍토를 정착시켰다. 그리고 그와 동시에 지금까지의 사고방식을 뒤엎는 상식을 초월한 활동을 강조하였다. 생산방식을 전통적인 컨베이어 시스템에서 'Cell System'으로 전환한 예가 대표적이다. 이처럼 도요타에서는 당연히 발생하는 것으로 인식하여 온 비효율을 없애고, 모두가 새로운 문제를 찾기 시작하는 문제해결에 노력을 기울이고 있으며 그만큼의 자율성을 보장받고 있다.

## 2. 선택모듈 2: 상황적 방식

상황적 방식<sup>11)</sup>이란 특정 기업이 위기상황을 해결하려고 하거나 또는 도약을 위해 조직전체의 틀을 변화시키고자 하는 경우, K·R·P 경영 중 어느 하나를 중심으로 내세우되 나머지도 함께 고려하는 방식이다.

(그림 4) K·R·P 통합경영을 위한 상황적 방식



11) 전통적인 상황적합이론(contingency theory)에서 다루었던 상황요인들은 규모, 기술, 환경의 불확실성 정도를 말하지만, 여기서는 전략적 상황에 초점을 두고자 한다.

상황적 방식은 [그림 4]에서 보는 바와 같이 예를 들어 경영자가 K경영을 중심으로 하고자 할 때(독립변수), 그것을 통해 기대하는 효과(종속변수)를 명확히 설정하고 기대하는 효과의 달성을 촉진시켜주기 위하여 반드시 고려하여야 할 R경영( 조절변수 1)과 P경영(조절변수 2)을 보완하는 것이다.

상황적 방식의 경우 무엇을 내세울지는 크게 다음과 같은 두 가지 전략적 상황에 따라 달라질 수 있다. 그 하나는 방어적 사업재구축을 위해 K·R·P 통합경영을 실행하는 경우이다. 예를 들어 구조조정을 하기 위하여 R 경영을 내세우되 나머지 K와 P의 상호 관련성을 고려하여 성과를 달성하는 사례가 이에 해당할 수 있다. 또 하나는 공격적 사업재구축을 위해 K·R·P 통합경영을 실행하는 경우이다. 예를 들어 M&A를 성공적으로 수행하는 경우나 중소기업에서 대기업으로 도약하려는 기업의 경우가 해당된다.

그러나 전략적 상황에 따라 K·R·P 통합경영을 실행하는 경우에도 일단 경영전략상의 목적(사업재구축)이 달성되면, 균형적 방식(원형)으로 전환해야 할 필요가 없는지, 그리고 다른 대안으로 선택모듈 3으로 발전시켜야 할 필요가 없는지를 검토하여야 한다.

다음에서는 R경영을 중심으로 하되, K·P 경영을 동시에 고려하는 경우로서 한국전기초자의 구조조정 사례를 살펴보기로 한다.<sup>12)</sup>

한국전기초자는 텔레비전 브라운관에 사용되는 유리(CPT)와 컴퓨터 모니터용 브라운관에 사용되는 유리(CDT)를 생산하는 회사이다. 1974년 5월에 설립된 한국전기초자는 초기에는 흑백 텔레비전용 유리만을 생산하였으나, 1988년 들어 컬러 텔레비전용 유리 생산을 시작하였다. 그리고 1995년 12월에 주식을 상장했으며, 제 2, 3 공장을 준공하였다. 하지만 1997년 말 한국전기초자의 상황은 말 그대로 '퇴출 영순위'였다. 당시 한국전기초자는 공급과잉으로 인한 시장여건 악화, 재고 누적 그리고 품질 저하로 문제기업으로 전락하였다. 설상가상으로 1997년 7월 이후, 77일간의 장기 파업이 계속되면서 최악의 상황이 전개되었다. 당시 매출 약 2,400억 원인 이 회사의 부채는 약 3,500억 원, 향후 3년간 갚아야 할 돈도 1,200억 원에 육박했다. 미국의 기업경영 컨설팅 업체인 부즈알렌 해밀턴의 컨설팅 결과 '생존 불가능(Can not survive)' 판정을 받았을 정도였다.

12) 이 사례는 박노윤(2002), "조직변화와 리더역할: 한국전기초자의 사례를 중심으로," 「경영교육연구」, 6(12): pp. 61-91, 서두칠(2001), "한국식 경영 모델의 새 발견," 「한겨레 21」; 2001년 4월 10일, 제 354호, 서두칠(2001), "정리해고 없이 위기탈출한 열린 경영인," 「신동아」, 6월호; 서두칠과 한국전기초자 사람들(2001), 「우리는 기적이라 말하지 않는다」 (김영사); 한국전기초자 홈페이지(<http://www.hec.co.kr>)를 참고하여 정리한 것이다.

1997년말 부임한 서두칠 사장은 이러한 한국전기초자의 상황을 파악하고 “세계 제일의 유리회사(World Best Glass Company)의 건설”, “지금의 당신 회사가 세계 제일이냐라고 물었을 때 ‘그렇다’라고 답할 수 있는 기업 만들기”라는 비전을 설정하고 이에 따른 구조조정을 실행하였다. 그 결과 1997년 말 1.114%에 달하던 부채비율이 2000년 말에는 37%로 낮춰 졌으며 3,480억 원에 이르던 차입금을 상환하여 2000년 말에는 무차입 경영을 실현했다. 1997년 600억 원의 적자를 본 이 회사는 2000년에 1717억 원의 순이익을 올렸다. 특히 2000년에 700여 상장사를 대상으로 분석한 결과, 영업이익률이 35.35%로 1위를 기록하기도 했다.

#### 1) 구조조정(R경영)을 중심으로 한 전략수립

- ① 근무패턴의 수정: 인위적인 인력감축 없이 모든 종업원들의 고용보장으로 이들의 자발적인 노력과 고충분담을 유도하였다. 가동이 중지되어 있던 용해로에 불을 붙여 안정된 자리에서 일하게 하고 전공정(前工程)과 후공정의 종사자를 효율적으로 전환 배치하며, 사업 지원부문의 경우 필요에 따라 분사(分社) 등의 구조조정을 함으로써 구성원 전원에게 안정된 직장을 보장하는 새로운 유형의 구조조정 모형을 제시했다. 대신, 기존의 1시간 작업 30분 휴식의 작업 패턴을 2시간 작업 10분 휴식으로 전환하였다.
- ② 3890운동: 한국전기초자는 구조조정의 일환으로 3890운동을 전개했다. 이는 생산량 3000만, 전면유리 합격률 80%, 후면유리 합격률 90%, 클레임 제로를 목표로 하는 운동이다. 이를 통해 한국전기초자는 불량품을 최대한 억제하고 양품의 비율을 높인다는 목표를 설정하고 공정상의 비효율적인 부분을 절감하여 목표 달성에 매진하였다.
- ④ 생산공정 기간 단축: 한국전기초자는 기술연구소 팀에서는 수작업으로 하던 드로잉을 자동화하여 3일 걸리는 작업을 3시간으로 단축하였다. 또한 평소 110~120일 정도 걸리는 용해로 보수하는 과정에서 일어나는 모든 비효율적인 과정을 없애 58일만에 할 수 있게 하였다. 그밖에도 총 15일 걸리던 공정 과정이 생산공정의 in-line화로 4시간으로 단축시켰다.
- ⑤ 무차입금 경영: 보수적인 자금운용 방침을 토대로 차입금 제로를 선언하였다. 즉, 단기 차입금을 점진적으로 장기 차입금으로 대체하고, 고금리자금은 우선적으로 상

환하여 금리 부담을 줄여나감으로써 경영수지를 혁신적으로 개선할 수 있었다. 한국전기초자는 3500억 원의 채무 중 1년만에 1500억 원을 상환했으며, 99년에는 1500억 원의 이익을 올려 500억 원을 재투자하고 1000억을 갚는다는 목표를 달성했으며 2001년에는 마침내 무차입 경영시대에 돌입했다.

- ⑥ 기계·설비라인 개선: 생산라인을 라인별 수직구조로 개편하여, 라인별 책임생산체제를 도입하였다. 즉, 생산된 제품이 따로 반제품 창고로 가서 대기하거나 공정 한 가운데에 쌓여서 작업 속도를 지체시키고, 이에 따른 가외의 물류비용 부담까지 떠안게 되어 있는 구조를 획기적으로 바꿈으로서 새로운 조직적 역량을 창출했다. 또한 현장은 그 제품의 문외한이 보더라도 한눈에 물류의 흐름을 알 수 있도록 배치하였다.
- ⑦ 자체기술의 개발: 생산품목을 위기 이전 중 소형 텔레비전 유리만 생산하던 구조에서 탈피하여 대형 유리나 컴퓨터 브라운관 유리로 바뀌 나가면서 부가가치를 높이고 고객의 다양한 요구에 부응할 수 있었다. 같은 맥락에서 자립기술의 확보를 위해 적극적인 투자를 감행하여 비교우위를 통해서 경쟁력을 제고하는데 큰 역할을 했다. 이전에는 미국과 기술제휴 협정을 맺어 매출액의 1.5%를 매년 로열티로 지불해야만 했다. 그러나 1998년 1월에 기술연구소를 만들어 자체기술 개발에 성공함으로써 기술 제휴처와 결별할 수 있었다. 제휴상태가 계속 되었을 경우 1999년 매출액을 6000억 원으로 잡을 때, 90억 원을 지불해야만 했었음을 생각해 본다면 기술 혁신의 대가는 훌륭한 것이라고 할 수 있다.

## 2) R경영을 위한 촉진요인: K경영과 P경영

### (1) K 경영

- ① 정보화 교육: 한국전기초자는 결재단계를 축소하여 24시간 이내의 의사전달체제를 구축하였으며, 경영정보 공유와 지식증대, 다기능화를 위한 교육프로그램을 마련하였다. '열린 경영'을 표방하며 직원들에 대한 정보화 교육을 실시하여 상세한 경영정보를 다양한 채널로 공개하였다. 또한 '전 사원과의 대화' 프로그램을 마련하여 전 직원들이 기업의 목표와 비전, 실 상황을 제대로 전파하도록 하였다.

- ② 경영설명회의 수시 개최: 서두칠 사장의 혁신작업은 구성원들의 정신을 뒤바꾸는 일로부터 시작됐다. 간부들의 근무자세를 바꾸기 위한 회의를 수시로 열었으며 97년에는 하루에 3~4 시간씩 왜 비싼 차입금을 써야 하는지, 환율변동으로 인한 손익관계는 어떠한지, 그리고 회사를 회생시키기 위해서는 어떤 노력을 해야 하는지를 적극적으로 설명해 나갔다. 그 과정에서 사원대상의 경영설명회를 한 달에 17회나 가질 정도로 경영정보를 철저하게 공개했다.
- ③ 생산·품질회의: 수요 경영회의와 생산·품질회의를 통하여 관리자의 역량을 강화하고 직원 개개인의 지식이나 기술수준 향상에 관심을 기울였다. 특히, 매일 아침 1시간 동안의 생산 및 품질회의에 전 임원과 팀장이 참여하여 생산, 판매, 품질 등 모든 현황을 파악하고 문제점을 해결하였다.

## (2) P 경영

- ① 서번트 리더십: 경영자들은 강력한 신념, 근면성, 안내심, 결단력, 전문적 지식과 변화관리 경험을 기반으로 경영자가 직접 종업원들의 교육을 담당하였다. 또한 최고경영자와 중간관리자의 이는 군림하는 경영이 아니라 함께 뛰는 경영, '섬긴다'는 의미에서의 서번트 리더십(Servant Leadership)을 강조하였다. 종업원들에게 열의를 불러일으키기 위해 경영충부터 솔선수범하고 경영이론보다는 현장을 중시하였으며, 열린 경영, 원칙준수 등을 실천해 나갔다.
- ② 상생의 신 노사문화의 구축: 종업원들은 자발적으로 휴가와 시간외 수당을 반납하였고, 간부와 관리직 사원들은 생산현장에 직접 참여함으로써 협력적 노사관계를 형성하였다. 그리고 팀간, 기능부서간, 현장과 연구소간 협력을 통해 노조가 요구하기 이전에 회사가 솔선 수범하여 종업원들의 복지문제를 해결하였다. 이는 노조의 역할이 회사로부터 무엇인가를 쟁취하는 데에 있는 것이 아니라, 회사의 발전 방향에 따라 무엇을 하는 것이 회사의 경쟁력 강화에 도움이 되는지를 연구하고 토론하는 데 있도록 해야 한다는 믿음을 관철하고, 회사 또한 열린 경영으로 모든 정보를 공유하도록 함으로써 상생(相生)의 신 노사문화를 만들 수 있도록 노력했고 그 결과 부활의 드라마를 탄생시키게 된 것이다.
- ③ 권한의 위양: 한국전기초자는 사원들에게 최고경영자 수준의 정보를 제공하고 생산

업무와 관련한 권한을 부여함으로써, 그들이 경영자처럼 생각하고 행동하도록 하였다. 기업 구조 자체의 변경을 필수적으로 수반하지 않고, 경영자와 사원 양자 모두가 혁신의 주체가 되도록 하였다. 이로써 사원들에게 각자가 해야 할 역할을 분명히 인식시키며 그들이 의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성하였다.

- ④ 구성원들의 일체감 조성: 어려운 상황을 돌파하고 비전을 실행에 옮기기 위해 가장 먼저 해야 할 일이 '위기의식의 공유'라고 판단하고 전사원이 위기를 제대로 각성할 수 있도록 노력하고 최고경영자, 중간관리자, 사원, 협력업체 전원이 같은 사고의 잣대를 갖도록 하였다. 특히 과거의 부정적 사고를 떨쳐 버리고 할 수 있다는 능동적이고 적극적인 생각과 의지로 재무장함으로써 혁신 운동을 성공적으로 이끌어 나갈 수 있었다. 위기의 인식으로 1600여 직원들의 뼈를 깎는 노력 결과 한국전기초자가 1995년 12월에 주식을 공개하면서 종업원들에게 1주당 1만 5000원에 분배한 우리 사주는 2000년 4만원 대를 기록한 뒤, 2003년 11월 현재 66,000원을 기록하면서 사원들의 땀이 스스로의 재산증식에도 기여하는 긍정적 모습을 보여 주었다.
- ⑤ 강제적 퇴직 없는 일자리 보장: 전 직원과의 면담 시 임기내 강제적 퇴직이 없을 것을 약속하고 구체적인 비전과 세부적 목표를 제시하였다. 이를 통해 구조조정을 하는데 있어 직원들에게 야기될 수 있는 심리적 불안감을 진정시킬 수 있었다.

### (3) 기업문화

- ① 혁신·도약·성공의 가치지향: 서두칠 사장은 경영혁신을 위한 구체적인 목표를 제시하고 그 비전을 종업원들에게 적극적으로 알려 나갔다. 한국전기초자의 곳곳에는 비전의 슬로건이 걸려 있는데, 이는 기업의 목표와 나아갈 방향을 확실하게 제시함으로써 구성원들의 동요를 막고 업무 혁신을 신속하게 추진하기 위한 것이었다. 전사적이고 생존 지향적인 목표의식을 가지고, '혁신 98', '도약 99', '성공 2000'이라는 비전과 '전체가, 동시다발로, 숨가쁘게'라는 원칙에 맞춰 진행했다. 결국 한국전기초자는 기계·설비·라인, 제품, 금융, 노사관계, 인력, 기술, 사고방식의 구조조정이라는 7가지 혁신활동을 통해 목표에 도달해 나갔다.
- ② 고객민족경영: 한국전기초자는 "고용 보장은 사장이 하는 게 아니라 고객이 하는 것

이다"라는 서두칠 사장의 말이 잘 암시하듯이, 철저한 고객 위주의 경영을 추구함으로써 시대적 변화에 부응할 수 있도록 기업경영의 수준을 한 단계 높이기도 했다. 또 시장은 고객이 평가하는 만큼 '고객만족경영'을 최고가치로 삼았다. '해피콜 시스템'이 그 예다. 고객의 평가가 기업의 생사를 결정한다고 판단하고 수익경영을 이루어나갔다. 한 건 한 건 완벽한 계약관리와 보상서비스를 통하여 고객과 시장의 신뢰를 회복하고 여기서 또 다른 파생 계약을 키워나가는 완전판매방식을 표방했다.

- ③ 일을 사랑하는 마음: 기업회생을 위해 전 사원이 '혁신'에 대한 목표를 함께 공유하며 노력하면서 한국전기초자만의 성격이 탄생했다. 가장 대표적인 것이 '일을 사랑하는 마음'이다. 그것은 '가장 어려운 일을 항상 즐거운 마음으로 열심히 일하는 회사'란 모토로 내재화되었고, 이는 한국전기초자의 가장 중요한 기업문화가 되었다.
- ④ 정(情)의 교류: 한국전기초자의 열린 경영은 단순한 경영 정보의 공개가 아니라 노와 사, 혹은 경영책임자와 사원들간에 터놓고 주고받는 정(情)의 교류를 지향한다. 이러한 따뜻한 마음의 교류로 인한 상호 신뢰를 바탕으로 사원들의 의지를 한 방향으로 결집해냈으며, 혹독한 혁신 과정을 헤쳐 나갈 힘을 발휘할 수 있었다. 노와 사, 경영책임자와 말단 사원, 각 부서의 책임자와 부서원 사이를 따뜻한 정으로 이어 주고 그런 관계를 바탕으로 새로운 목표에 신명나게 도전해 가는 것이 서구의 경영혁신 이론을 그대로 적용하는 것이 곤란한 우리 한국전기초자만의 독창적인 문화라고 할 수 있다.

### 3. 선택모듈 3: 역동적 방식

선택모듈 3은 역동적 방식이다. 역동적 방식은 K·R·P 경영의 상호관련성을 동시에 고려하여 역동성을 제고시키는 방식을 의미한다. 이러한 역동적 방식은 K·R·P 경영 각각의 경영성과에의 기여도와 더 나아가 K·R·P 경영간의 상호관련성을 확인·분석하려고 하는 경우라든지, 또는 현재 경영상태의 문제점을 개선·보완하여 새로운 K·R·P 경영의 틀(이상적인 Master Plan)을 짜고 싶은 경우에 이용될 수 있다.

역동적 방식에 의한 K·R·P 통합경영은 네트워크 이론(Network Theory)을 원용함으로써 이해를 도모할 수 있을 것이다.

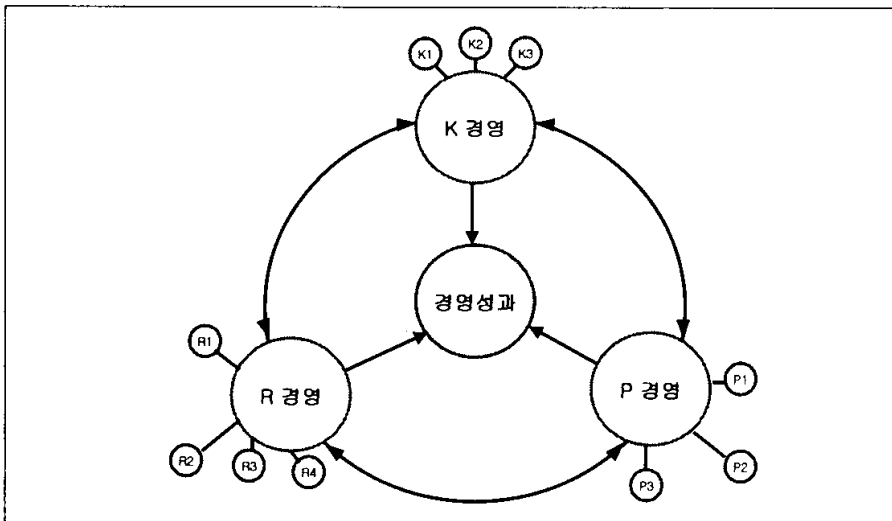
20세기말에 일부 혁명적 물리학자들과 사회학자들 사이에서 폭발적으로 시작된 네트워크 이론은 20세기까지 지배적 사고였던 환원주의(Reductionism)에 대한 반발로 출발



했다. 환원주의는 '자연(사회)을 이해하려면 구성성분을 해독하라, 부분을 이해하면 전체를 이해할 수가 있다.'라는 가정에서 출발한다.

네트워크 관점에서 본다면, 결과적으로 이제 우리가 알아야 할 조각들은 거의 모두 알게 되었다고 볼 수 있다. 그런데 문제는 그 조각들을 맞춰 전체를 이해하려는 것이 생각보다 어렵다는 것에 있다. 즉 사회현상은 잘 설계된 퍼즐처럼 다시 재조립하는 방법이 오직 하나뿐이 아니라는 것이 문제이다. 사회현상은 매우 복잡한 시스템(Complex system)으로서 이의 구성요소들간에 서로 결합하는 방법들이 너무 다양하고, 또한 더 나아가 매우 유기적으로 결합하고 있다는 것이다.

[그림 5] K·R·P 통합경영을 위한 역동적 방식



네트워크는 기본적으로 노드(node, 점)과 링크(link)와 선으로 이루어져 있다. 헝가리 출신의 과학자로 복잡계 네트워크 이론의 창시자인 알버트 라즐로 바라바시(Albert-Laszlo Barabasi)는 세상의 모든 개체(개인·node)는 서로 연결(linked)되어 다양한 네트워크(망·network)를 이룬다고 하였다. 다시 말해 모든 것이 모든 것과 연결되어 영향을 주고받는다는 것이다. 그에 따르면 세상은 미시세계에서부터 거시세계까지 아우르는 네트워크 개념으로 해석하고 바라볼 수 있다[알버트 라즐로 바라바시, 2002 참조].

우리는 이러한 네트워크 개념을 적용하여 K·R·P 통합경영을 위한 다음과 같은 시

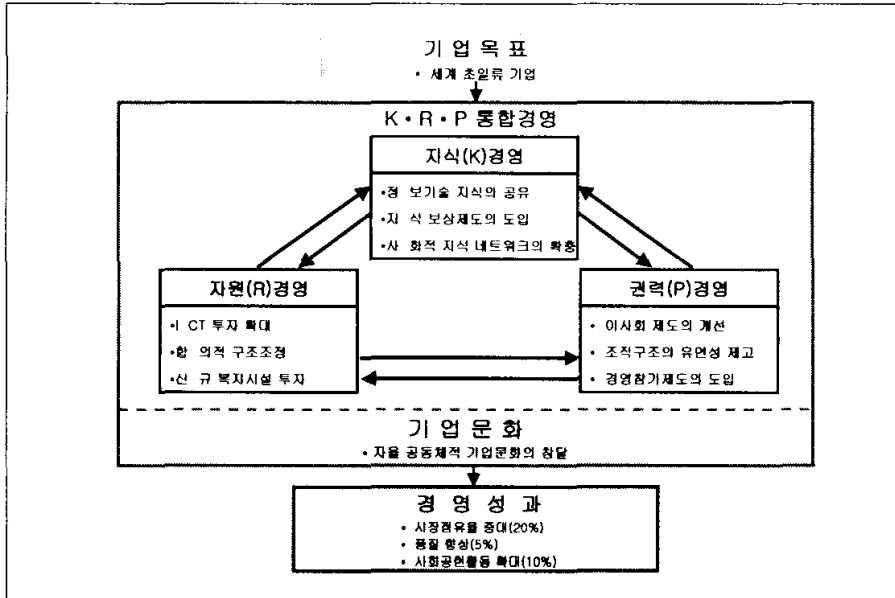
사점을 얻을 수 있다. 첫째, 네트워크 체계 하에서 K경영, R경영, P경영은 서로 독립적인 영역을 가진다. 물론 이들은 서로 상호작용을 하지만, 우선 이 세 경영의 고유영역의 정립이 필요하다. 이는 K·R·P 경영의 분화와 직접적으로 관련된 것이다. 이러한 세 가지 경영이 네트워크 체계 속에 체화된 것은 곧 기업의 목표를 명확하게 설정하고 그것을 달성하기 위해서이다. 곧 K·R·P 경영을 네트워크로 연결하려는 근본적인 이유가 결과적으로 통일된 목표를 성취하기 위한 것이다. 다시 말해 K경영과 P경영, R경영의 분화에 기초한 통합의 최종적인 결과는 기업의 목표(경영성과)를 달성하는 것이다.

둘째, 우리는 전체의 부분에 주목하는 것이 아닌, 전체를 보되 그 안의 부분의 유기적이고 다이내믹한 상호관계에 주목해야 한다는 것을 알 수 있다. 경영자의 역할을 아무리 K·R·P 경영으로 재분류하여 연구한다고 해서, 경영방식을 온전히 이해한다고 할 수 없는 것이다. 우리가 경영현상을 제대로 이해하려면, 이들 각 구성요소들이 서로 어떻게 상호관련된 다이내믹한 관계를 갖는가에 주목하고, 이를 통해서 전체를 보는 시각을 길러야 할 것이다.

셋째, 경영자가 제대로 역할을 다하기 위해서는 K·R·P의 구성요소들을 유기적으로 결합시킬 링크에 주목해야함을 알 수 있다. 이제까지의 경영자들은 단순히 지식, 혹은 유형자원의 결합이 그대로 기업의 성공요인인 것으로 잘못 인식하여왔다. 그러나 이들 구성원들간에 유기적이고 다이내믹한 상호작용 없이는, 조직이 하나의 유기체로서 경제 생태계에서 생존할 능력을 발휘하는 일은 불가능한 것이다. 네트워크의 각 노드들이 다른 노드들에 연결되는 링크 수가 많을수록, 그 네트워크는 결합도가 커지고 각 노드간의 접근성과 효율성이 커진다.

요컨대, 네트워크 하에서의 K경영과 R경영, P경영은 유기적으로 작동해야 한다. 그러기 위해서는 이상적으로 말하자면 이 세 경영체계간의 자발적이고 자연적인 유대가 필수적이다. 자발적이고 자연적인 유대라 함은 유대가 꼭 의도적으로 이루어지기 보다는 네트워크 내에서 보이지 않게 자연적으로 이루어진다는 것을 의미한다. 네트워크 내에서는 K경영에서의 한 변화가 R경영이나 P경영에도 큰 영향을 끼친다. 그러나 K경영에서의 변화가 다른 경영에서의 변화를 염두에 두고 진행된 것은 아니다. 그러면 기업경영의 현실면에서 볼 때 과연 그러한 이상적인 모습이 가능한 것인가? 다음에서는 네트워크 이론이 원래 의도한 바에 비추어 볼 때 다소 조작적이기는 하지만 K·R·P 경영의 역동성 제고를 통한 하나의 K·R·P 통합경영 방식의 체계도를 제시하고자 한다.

(그림 6) K·R·P 경영의 역동성 제고를 통한 마스터 플랜의 수립



## V. 나오며

경영자가 기업목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 현대 기업경영의 핵심이 무엇인지를 명확하게 인식하고 그것을 실행해야만 한다. 지금까지 기업경영의 핵심적 요소에 대해 다양한 논의가 이루어져 왔지만 그러한 논의들을 집약해보면, 기업이 새로운 가치창출을 위해 지식자산을 전사적으로 개발하는 지식경영(Knowledge Management), 기업이 사업경쟁력 강화를 위해 필요한 유형자원을 전략적으로 활용하는 자원경영(Resource Management), 그리고 기업이 지속적인 신뢰구축을 위해 권력을 정당하게 행사하는 권력경영(Power Management) 세 가지로 크게 나눌 수 있다.

이러한 현대경영의 핵심요소이면서 동시에 딜레마가 발생하는 원천인 지식, 자원, 권력이라는 3대 요소는 앞서 지적한 바 있듯이 밀접한 상호관련성이 있음에 유의해야 한다. 이는 어떤 요소에만 집중하여 그것만을 대상으로 실행하려고 할 경우 그 시도가 실패할 가능성이 있음을 시사하는 것이다. 따라서 실천주체로서 경영자는 기업의 목표를 성공적

으로 달성할 수 있도록 3대 요소의 상호관련성에 주목하면서 기업경영 전체로서의 새로운 패러다임을 실현하기 위해 각별한 노력을 기울여야 한다.

그러나 K·R·P 통합경영을 그 자체만으로는 경영성과를 향상시키는데 미흡하다. 이 세 가지 핵심적 요소가 상호관련성을 지니고 통합적으로 실행되도록 하기 위해서는 기업경영의 인프라(Infra)가 되는 바람직한 기업문화를 창달해야 하는 것이 필수적인 과제가 된다. 즉, 경영제도와 기업문화의 연계모형(K·R·P - I 모형)에 입각한 통합경영이 필요하다.

이처럼 경영자가 기업목표를 성공적으로 달성하기 위해 K·R·P 경영과 기업문화를 연계하여 통합적인 경영방식을 실행해 나가려고 하더라도, 과연 경영자가 어떤 이데올로기(또는 패러다임)에 입각하여 한국형 K·R·P 경영방식을 구상할 것인가 하는 문제가 중요하게 제기된다. 이러한 이데올로기에 대한 논의는 대립적 관점에서 이루어질 때에는 그 의미가 퇴색될 수도 있겠으나 경영방식 또는 경영정책의 실천적인 개발방향과 연관지어질 때는 그 의미가 크다고 할 수 있다.

이데올로기에 관한 논쟁 역시 진부할 정도로 다양하게 이루어져 왔으나 대체로 다음과 같은 다섯 가지 유형으로 집약해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 진보주의이다. 진보주의란 기존의 가치를 보존하기보다 개혁적인 변화를 통해 발전해 나가려는 가치체계를 말한다. 경영방식의 개발방향과 관련된 진보주의는 한국기업들이 경제효율을 높이기 위해서는 과거에 한국기업들을 지탱해 주었던 기업경영 패러다임은 낡은 것이기 때문에 철저히 비판·단절하고, '글로벌 스탠더드'라고 하는 새로운 경영방식을 적극 도입해야 한다고 주장하는 것과 맥락을 같이 한다. 즉, 한국기업들은 경제효율논리에 따라서 기업경영방식을 바꾸는 것이 한국기업이 당면하고 있는 위기를 극복하고 세계적인 경쟁상황에서 우위를 점하기 위한 최대의 과제이며 유일한 과제라는 것이다.

둘째, 보수주의이다. 보수주의란 현재의 상황을 유지하고 지금까지 전해져온 가치를 지속적으로 계승해 나아가자는 가치체계를 말한다. 경영방식의 개발방향과 관련된 보수주의는 기업의 경영방식은 그 기업이 속해있는 사회문화적 특성, 특히 전통문화적 특성에 의해 크게 좌우되기 때문에 국가에 따라서 다양한 경영방식이 존재할 수 있다는 주장과 같다고 볼 수 있다. 다시 말해 경영방식은 그것이 토대를 둔 사회문화적 특성에 제약을 받기 때문에 경제효율의 논리와 같은 새로운 가치에만 입각할 수 없으며, 한국의 전통문화적 강점을 살려 한국만의 독특한 경영방식을 계승·개발해 나가야 한다고 주장하는 것이

다. 이는 글로벌 스탠더드에 따라 무조건 경영방식을 변화시켜야 한다는 주장에 대한 반론이라고 말할 수 있다.

셋째, 중도주의이다. 중도주의란 과거의 가치를 유지하는 것과 동시에 변화를 함께 추구해 나가야 한다는 가치체계이다. 경영방식의 개발방향과 관련된 중도주의는 예를 들면, 글로벌 스탠더드로서의 업적주의와 전통문화적 가치로서의 연공주의가 거의 같은 비중으로 조화·절충되도록 하자는 주장에서 찾아볼 수 있다.

넷째, 신보수주의이다. 신보수주의란 보수주의의 폐쇄적인 입장에서 조금 더 변화의 가능성을 열어놓는 태도를 취하나 여전히 그 태도의 중심은 과거의 가치에 두는 가치체계를 말한다. 경영방식의 개발방향과 관련하여 신보수주의는 한국적인 장점을 계승하는 것에 중점을 두면서 글로벌 스탠더드(트렌드)에서 보이는 장점을 한국적 상황에 알맞게 접목시키자는 입장과 같다.

다섯째, 신진보주의이다. 신진보주의란 기본적으로 변화를 지향하는 태도를 가지되 과거의 장점도 인정하고자 하는 가치체계를 뜻한다. 경영방식의 개발방향과 관련하여 신진보주의는 다음과 같은 예를 들어 설명할 수 있을 것이다. 인재육성의 경우 기본적으로 전문주의(specialism)를 추구해 나가되 전통적인 전인주의(generalism)의 장점도 가미해 나아가자는 주장을 들 수 있다. 그리고 신진보주의적 입장에서 볼 때 경영 인프라(Infra)로서의 기업문화는 자율공동체적 기업문화(I-We형 기업문화)를 지향한다. 이는 조직구성원들 개인의 다양성과 자율성을 근간으로 하되, 지금까지의 전통적 기업문화가 지니고 있는 공동체주의의 장점을 가미한 기업문화 유형이다. 이러한 기업문화에서는 조직공동체의 발전에 기여한 개인들에 대한 인정과 보상을 확실히 해주어야 할 것이다.

위의 다섯 가지 이데올로기 중 어느 것을 선택하느냐 하는 것은 전적으로 경영자의 몫이다. 그러나 한국기업의 경영성과를 높일 수 있는 “세계적이면서도 한국적인 경영방식”을 개발하고 실천해 나가자는데 동의한다면 신진보주의적 입장이 설득력을 얻을 수 있을 것이다.

신진보주의적 입장에서 경영자가 기업경영의 이데올로기로서 신진보주의를 실천해 나갈 때에는 보다 구체적이며 명확한 목표를 설정하는 것이 중요하다. 자칫 이데올로기를 적용한다는 이름 하에 추상적인 원칙이나 가치만을 우선적으로 추구하여 이데올로기의 전환시도가 실패로 끝나는 경우가 많다는 점에 유의해야 한다. 본래 새로운 이데올로기가 실제적인 이데올로기로 자리잡기 위해서는 추상적인 개념이나 원칙 뿐만 아니라 이러한

개념이나 원칙을 적용·활용하여 성공적으로 기업을 경영했다는 본보기나 사례를 제시할 수 있어야 한다. 따라서 실천가능하고 보다 구체적이며 명확한 목표를 설정하여 조그마한 본보기나 사례를 만들어 나가는 시작이 중요한 것이다.

## 참 고 문 헌

- 가타야마 오사무 (2003), 「최강의 직원을 만드는 도요타만의 비결」, 무한.
- 강진구 (1997), 「삼성전자 신화의 그 비결」, 고려원.
- 곤노 노보루 (2000), 「뉴밀레니엄 지식경영」, 매일경제신문사.
- 김성철 (1997), 「생산관리」, 학문사.
- 대우경제연구소 (1996), 「미·일 산업의 업종별 일등전략」, 21세기북스.
- 도요타 홈페이지 (<http://www.toyoda.co.jp>).
- 렉컨설팅그룹 (1993), 최병진 역, 「일본기업의 신경영혁명」, 21세기북스.
- 로버트 슬레이터 (2003), 남문희 역, 「월마트: 슈퍼마켓 하나로 세계유통을 지배하기까지」, 해냄.
- 박노운 (2002), “조직변화와 리더역할: 한국전기초자의 사례를 중심으로,” 「경영교육연구」, 6(12): 61-91.
- 삼성 홈페이지 (<http://www.samsung.co.kr>).
- 삼성전자 홈페이지 (<http://www.samsungelectronic.co.kr>, <http://www.sec.co.kr>).
- 서두칠 (2001), “한국식 경영 모델의 새 발견” 「한겨레21」, 2001년 4월 10일, 제 354호.
- (2001), “정리해고 없이 위기탈출한 열린 경영인,” 「신동아」, 6월호.
- 서두칠과 한국전기초자 사람들 (2001), 「우리는 기적이라 말하지 않는다」, 김영사.
- 송부웅 (2001), 「삼성의 역사」, 삼양.
- 신유근 (2000), 「경영학원론: 시스템적 접근」, 다산출판사.
- 알버트 라즐로 바라바시 (2002), 강병남 외 옮김, 「링크(21세기를 지배하는 네트워크 과학)」, 동아시아.
- 와카마스 요시히도, 곤도테쓰오 (2003), 금대연 역, 「도요타 벤치마킹」, 동양문고.
- 월마트 홈페이지 (<http://www.walmartstores.com>).

- 유순하 (1996), 「삼성의 새로운 위기」, 계몽사.
- 유순하 (1995), 「삼성 신경영 대 해부」, 고려원.
- 이광종 (1998), 「월마트 성공의 길」, 한수협출판부.
- 일본경제신문사 (2001), 장치수 옮김, 「캐논에서 배워라」, Leaders.
- 전병욱 (1994), 「도요타」, 길벗.
- 전용욱, 한정화 (1994), 「초일류 기업으로 가는 길 - 삼성의 성장과 변신」, 김영사.
- 정현우 (1993), 「삼성 전자 - 세계 속의 한국기업 저자」, 자유시대사.
- 주치호 (1997), 「삼성 공화국 저자」, 한가람.
- 캐논 홈페이지 (<http://www.canon.com>, <http://www.canon.co.kr>).
- 한국경제신문 특별취재팀 (2002), 「삼성전자 왜 강한가」, 한국경제신문.
- 한국전기초자 홈페이지 (<http://www.hec.co.kr>).
- 히노 사토시, 금대연 역 (2003), 「Toyota 무한성장의 비밀」, 동양문고.
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents," *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Barney, J. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?," *Academy of Management Review*, 11(3): 656-666.
- (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1991), *Management: Function and Strategy*, Homewood: Irwin.
- Bechman, T. (1997), "Methodology of Knowledge Management," International Association of Science and Technology for Development's(IASTD) International Conference in AI and Soft Computing, Banff, Canada.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- McClelland, D. C. (1970), "The Two Face of Power," *Journal of International*

culture, which is the Infra(I) of firm management, must be created. In other words, it is necessary for integrated management to be implemented using the system and culture linking model(K · R · P - I Model).

The K · R · P integrated management basically assumes the application of balanced method(prototype). However, when wishing to make a new response to changing business environment and to make an innovation, firm may need to revise the balanced method(changing model). The firm can select from the three modules: system core("total") module, contingency module, and dynamic module. In this paper, using the basic model called K · R · P - I, case studies are presented for the balanced method and the three revised modules.